

Työnantajan kustantama eläke- ja henkivakuutus henkilöstön palkitsemiskeinona

Johanna Rautio

Koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Johanna Rautio	Ryhmä tai aloitusvuosi 2009
Opinnäytetyön nimi Työnantajan kustantama eläke- ja henkivakuutus henkilöstön palkitsemiskeinona	Sivu- ja liitesivumäärä 75 + 35
Ohjaaja tai ohjaajat Juha Sillanpää, Pirjo Saaranen	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työnantajien kustantamien eläke- ja henkivakuutusten toimivuutta henkilöstön palkitsemiskeinona. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville kuinka hyvin eläke- ja henkivakuutukset tunnetaan, minkälaisena palkitsemiskeinona työnantajat ja työntekijät pitävät vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia ja miten he arvostavat niitä verrattuna muihin yleisiin palkitsemiskeinoin.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantajayritys oli Nordea Henkivakuutus Suomi Oy ja tutkimus rajattiin koskemaan Nordean yritysyhteistyö- ja henkilöasiakkaita.</p> <p>Opinnäytetyön lähdeaineistona käytettiin aiheeseen liittyvää ammattikirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimustuloksia. Teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstöjohtamisesta, palkitsemisesta sekä eläke- ja henkivakuutuksista tuotteina.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen tutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kahtena eri internetkyselynä, joista toinen suunnattiin Nordean yritysasiakkaille, jotta saadaan selville työnantajien näkökulma ja toinen Nordean henkilöasiakkaille, jotta saadaan selville työntekijöiden näkökulma. Tutkimuksen otos oli 6 000 asiakasta ja vastausprosentti oli 10,9. Tutkimusajankohta oli 6.2. – 21.2.2012.</p> <p>Tutkimuksessa selviää, että työnantajien kustantamat vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset tunnetaan palkitsemiskeinona huomattavasti paremmin työnantajien keskuudessa. Toisaalta tutkimustuloksista selviää, että työntekijät arvostavat eläke- ja henkivakuutuksia palkitsemiskeinona korkeammalle kuin työnantajat. Työnantajien mielestä muut palkitsemiskeinot ovat eläke- ja henkivakuutuksia tehokkaampia ja ovat sitä mieltä, että työntekijät eivät arvostaisi niitä.</p>	
Asiasanat henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, eläkevakuutus, henkivakuutus	

Degree programme

Author or authors Johanna Rautio	Group or year of entry 2009
The title of thesis Voluntary pension and life insurance products as part of the reward system of employees	Number of pages and appendices 75 + 35
Supervisor or supervisors Juha Sillanpää, Pirjo Saaranen	
<p>The purpose of this thesis was to study voluntary pension and life insurance products and how suitable they would be as part of the reward system of employees. One objective of the study was to find out how well pension and life insurance products are known among employers and employees. Another objective was to detect how employers and employees value these products as bonuses and how they would position them compared to other common rewards.</p> <p>This thesis was commissioned by Nordea Life Assurance Finland Ltd. The scope of this thesis was limited to corporate and private customers of Nordea.</p> <p>The information sources used in this study were relevant literature as well as earlier research findings. The theoretical framework consists of personnel management, rewarding and pension, and life insurance products.</p> <p>The empirical study was based on quantitative methods. The study was conducted by two different internet surveys, one of which was aimed at Nordea's corporate customers, in order to identify the employers' perspective and the other at Nordea's private customers, in order to identify the employees' perspective. The study sample consisted of 6,000 customers and the response rate was 10.9 percent. The survey was carried out between 6.2.-21.2.2012.</p> <p>The findings of the study prove that pension and life insurance products are much better known among the employers than among the employees. On the other hand, the study shows that the employees value pension and life insurance as the ways of rewarding higher than the employers. The employers consider other ways of rewarding more effective than pension and life insurance policies and they also feel that the employees do not appreciate pension and life insurance products.</p>	
Key words personnel management, rewarding, pension policy, life insurance policy	

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintajohtamista	9
2.1	Henkilöstö – yrityksen inhimillinen pääoma	10
2.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	11
2.3	Henkilöstöstrategia ja sen toteutus	12
2.4	Henkilöstövoimavarojen seuranta ja mittaaminen.....	13
2.5	Inhimillisen pääoman mittarit.....	16
2.6	Yksilösuorituksen mittaaminen	17
3	Palkitseminen.....	19
3.1	Palkitsemisstrategia	19
3.2	Palkitseminen johtamisvälineenä.....	20
3.3	Palkittamisen kokonaisuus.....	23
3.4	Palkittamistavat	24
4	Eläke- ja henkivakuuttamisesta yleisesti.....	26
4.1	Lakisääteinen työeläkejärjestelmä.....	27
4.2	Vapaaehtoiset eläkevakuutukset.....	28
4.3	Yksilöllinen eläkevakuutus	28
4.4	Ryhmäeläkevakuutus.....	29
4.5	Etuus ja maksuperusteiset ryhmäeläkevakuutukset	29
4.6	Eläkevakuutusmaksujen tuotto	30
4.7	Eläkevakuutusten verotus	31
4.8	Eläkevakuutusten muutokset ja takaisinostomahdollisuus	32
4.9	Vapaaehtoiset henkivakuutukset	33
4.10	Henkivakuutusten verotus	34
4.11	Yritysten ryhmäeläkevakuutusten ja henkivakuutusten markkinatilanne.....	35
4.12	Aikaisempia tutkimuksia.....	37
5	Empiirisen tutkimuksen suorittaminen	39
5.1	Kohdeyrityksen esittely.....	39

5.2	Tutkimusmenetelmät	41
5.3	Tutkimusjoukon kuvaus	42
5.4	Tutkimuslomakkeiden rakenne	44
5.5	Tutkimustulosten analysointi	45
6	Tutkimustulokset	47
6.1	Taustamuuttujien frekvenssijakaumat	47
6.2	Kuinka hyvin vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset tunnetaan palkitsemiskeinona ja kuinka monella niitä on hankittuna?	49
6.3	Eläke- ja henkivakuutus verrattuna muihin palkitsemiskeinoihin	52
6.4	Minkälaisena palkitsemiskeinona eläke- ja henkivakuutukset koettiin?	55
6.5	Työnantajien halukkuus hankkia vapaaehtoisia eläke- tai henkivakuutuksia.....	62
6.6	Yhteenveto	64
7	Pohdinta	67
7.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	67
7.2	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset	72
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	73
	Lähteet	76
	Liitteet	79
	Liite 1. Tutkimuksen saatekirje yrityksille	79
	Liite 2. Tutkimuskysely yrityksille	80
	Liite 3. Tutkimuksen saatekirje henkilöasiakkaille	84
	Liite 4. Tutkimuskysely henkilöasiakkaille	85
	Liite 5. Taustamuuttujien frekvenssijakaumat / Työnantaja ja työntekijä	88
	Liite 6. Mann-Whitney U –testi	89
	Liite 7. Korrelaatio: Työnantajat	90
	Liite 8. Korrelaatio: Työntekijät	91
	Liite 9. Frekvenssi: Eläke- ja henkivakuutusten tunnettuus	92
	Liite 10. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutuksen tunnettuus ja hankinta	93
	Liite 11. Miten eri palkitsemiskeinot motivoivat, jokin muu vaihtoehto	94
	Liite 12. Frekvenssi: Mitä palkitsemiskeinoja on käytössä	95
	Liite 13. Frekvenssi: Kuinka monelle vakuutukset on hankittu	96
	Liite 14. Ristiintaulukointi: valitut palkitsemiskeinot iän ja sukupuolen suhteen	97
	Liite 15. Ristiintaulukointi: valitut palkitsemiskeinot henkilöstöryhmän suhteen	98

Liite 16. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutus palkitsemiskeinona	99
Liite 17. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus toimialoittain (työnantaja).....	100
Liite 18. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus liikevaihdon suhteen (työnantaja)	101
Liite 19. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus henkilöstömäärän suhteen (työnantaja).....	102
Liite 20. Frekvenssi: Miksi eläke- tai henkivakuutus ei ole palkitseva?	103
Liite 21. Miksi eläke- ja henkivakuutus ei ole palkitseva, muu syy	104
Liite 22. Ristiintaulukointi: Miksi eläke- tai henkivakuutus ei ole palkitseva ikäryhmittäin ja sukupuolen mukaan (työntekijä)	105
Liite 23. Ristiintaulukointi: Miksi eläke- tai henkivakuutus ei ole palkitseva toimialoittain (työnantaja)	106
Liite 24. Frekvenssi: Aikomukset hankkia vakuutuksia.....	107
Liite 25. Miksi ei aio hankkia eläke- tai henkivakuutusta, muu syy.....	108
Liite 26. Keskeiset käsitteet.....	109

1 Johdanto

Nykypäivänä työ muuttuu entistä vaativammaksi ja lähes kaikki työntekijät ovat yritykselle tärkeitä erityisosaamista omaavia avainhenkilöitä. Yritysten täytyy miettiä keinoja, miten kehittää työntekijöiden osaamista siten, että se tukee parhaiten yrityksen strategiaa. Yrityksellä tulee olla myös keinoja suojata inhimillistä pääomaa eli henkilöstöä ja varmistaa ettei osaaminen katoa kilpailijoille. Kilpailu osaavista ja koulutetuista työntekijöistä kovenee jatkuvasti ja pelkkä peruspalkka ei enää riitä sitouttamaan henkilöstöä tai houkuttelemaan uusia työntekijöitä yritykseen. Työntekijöiden sitouttamiseen tarvitaan palkan lisäksi erilaisia palkitsemiskeinoja, kuten tulospalkkausta, työsuhde-etuja, kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksia, viihtyisää työympäristöä sekä työn arvostusta.

Myös yritysten toiminnan globalisoituminen ovat tuoneet uusia haasteita yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiselle, sillä ne joutuvat kilpailemaan kansainvälisillä markkinoilla vapaasti liikkuvista työntekijöistä ja osaamisesta. Globalisoitumisen lisäksi isona haasteena on pitää työntekijät työllistettynä mahdollisimman pitkään, aina eläkeikään asti. Suomen väestön ikärakenne tulee lähivuosina muuttumaan siten, että eläkkeelle siirtyviä on enemmän, kuin mitä työmarkkinoille tulee. Lisäksi suomalaisten keskimääräinen elinikä on koko ajan pidentynyt. Jatkossa eläkevarat eivät tule riittämään samalla tavalla kuin nyt, joten kansantalouden tärkeimpiä tavoitteita on korkea työllisyysaste sekä ihmisten korkea eläköitymisikä. Jotta ihmiset olisivat työelämässä pidempään, pitää yritysten huolehtia työntekijöiden työkyvyn säilyttämisestä ja työnteon pitää olla myös palkitsevaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 34.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantajayritys on Nordea Henkivakuutus Suomi Oy (Nordea Henkivakuutus), joka on osa Nordea-konsernia. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia minkälaisena palkitsemiskeinona työnantajat ja työntekijät kokevat yrityksille tarjottavat vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset. Yritys voi lakisääteisen eläkevakuutuksen lisäksi hankkia työntekijöilleen vapaaehtoisen eläkevakuutuksen, joka täydentää työntekijän lakisääteistä eläketurvaa. Eläkevakuutuksessa on merkittäviä verohyötyjä sekä työnantajalle että työntekijälle, minkä vuoksi niiden käyttö palkitsemiskeinona on kustannustehokasta. Eläkevakuutuksen lisäksi yritys voi sitouttaa henkilöstöä vapaaehtoisella henkivakuutuksella, jossa edunsaajana ovat työntekijän omaiset. Henkivakuutus antaa

turvaa työntekijän läheisille ja turvaa taloutta, mikäli työntekijä kuolee. Myös henkivakuutus on yritykselle verotuksellisesti edullinen keino palkita henkilöstöä. Henkivakuutuksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä puhdasta riskihenkivakuutusta, joka ei kerrytä vakuutussäästöä.

Nordea Henkivakuutus on myynyt eläkevakuutuksia yritysasiakkaille vuodesta 1997 lähtien, mutta yhtiön vakuutusmaksutulo muodostuu kuitenkin pääsääntöisesti henkilöasiakkaille myytävistä henkivakuutustuotteista. Nordea Henkivakuutuksen tavoitteena on kasvattaa yritysasiakasmyyntiä, minkä vuoksi yhtiö haluaa saada tietoa työnantajien ja työntekijöiden näkemyksistä ja arvostuksista eläke- ja henkivakuutustuotteita kohtaan. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään yritysasiakasmyynnin tukemiseksi ja kehittämiseksi sekä myyntiargumenttien keräämiseksi. Nordea Henkivakuutus on aikaisemmin teettänyt Taloustutkimus Oy:llä vastaavanlaisen tutkimuksen, jossa on tutkittu työnantajien näkemyksiä eläkevakuutuksista ja eri palkitsemiskeinoista. Työntekijöiden näkökulmaa ei ole kuitenkaan Nordea Henkivakuutuksen toimesta tutkittu, joten tämän tutkimuksen arvokkain tieto tulee olemaan nimenomaan työntekijöille tehtävän tutkimuksen tuloksissa sekä siinä, eroavatko työnantajien ja työntekijöiden näkökulmat toisistaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole myöskään tutkittu henkivakuutusta palkitsemiskeinoja, joten myös siitä saatavia tuloksia päästään hyödyntämään ensimmäistä kertaa.

1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälaisena henkilöstön palkitsemiskeinona yritysten kustantamia vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia pidetään. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä yritysten päättäjähenkilöiden että työntekijöiden mielipiteitä, joten kyselyjä tehdään kaksi. Tavoitteena on saada selville onko työnantajien ja työntekijöiden mielipiteissä näkemyseroja ja miten he arvostavat eläke- ja henkivakuutuksia verrattuna muihin yleisiin palkitsemiskeinoihin. Lisäksi selvitetään onko työpaikoilla jo nyt palkitsemiskeinona eläke- tai henkivakuutuksia tai olisivatko yritykset valmiita hankkimaan sellaisia.

Tutkimuksen pääkysymys on

- Minkälaisena palkitsemiskeinona työnantajat ja työntekijät pitävät yrityksen kustantamaa vapaaehtoista eläke- ja henkivakuutusta?

Tutkimuksen alakysymykset ovat

- Kuinka hyvin työnantajat ja työntekijät tuntevat vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen palkitsemiskeinona?
- Miten työnantajat ja työntekijät arvostavat vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia verrattuna muihin yleisimpiin palkitsemiskeinoin?
- Kokevatko työnantajat ja työntekijät vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen henkilöstöä sitouttavana ja motivoivana ja aikovatko yritykset hankkia eläke- ja henkivakuutuksia lähitulevaisuudessa henkilöstölleen?
- Onko työnantajien ja työntekijöiden välillä näkemyseroja minkälaisena palkitsemiskeinona he arvostavat vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia?

Tutkimus on rajattu koskemaan Nordean asiakkaita sekä palkitsemiskeinoista vain eläke- ja henkivakuutuksia. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat lueteltu liitteessä 26.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostavat henkilöstöjohtaminen, palkitseminen sekä eläke- ja henkivakuutukset tuotteina.

Teoreettiseen viitekehykseen on valittu henkilöstöjohtaminen, sillä se on tärkeä osa liiketoimintajohtamista ja luo kokonaiskäsityksen siitä, miten palkitseminen kytkeytyy henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Henkilöstö on yrityksen tärkein pääoma, jota yrityksen pitää kehittää ja ylläpitää. Yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä kiivaammin ja kilpailu osaavista työntekijöistä kiihtyy. Yrityksellä pitää olla työkaluja kehittää työntekijöidensä osaamista siten, että se voi toteuttaa valittua strategiaa ja estää osaavien työntekijöiden siirtymisen kilpailijoille.

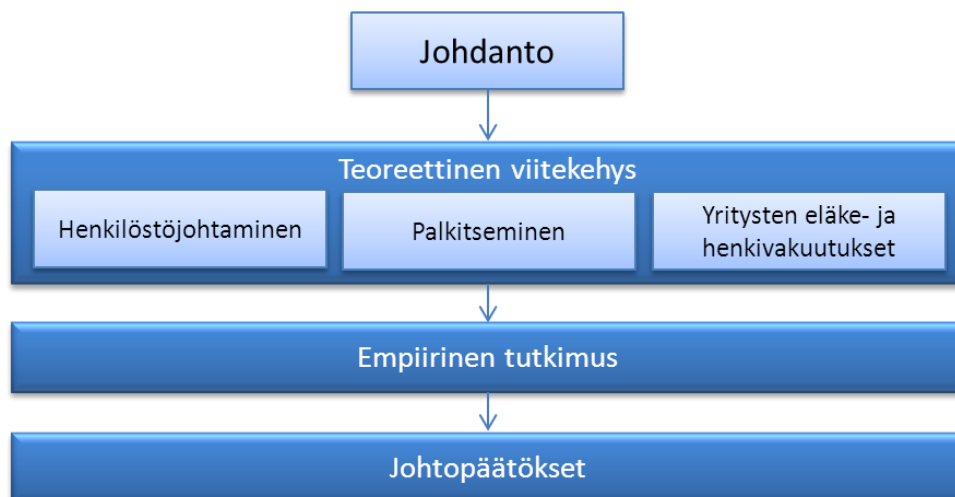
Palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi tehdystä työstä. Aikaisemmin on ollut luonnollista, että työn vastineeksi on saanut peruspalkan, mutta nyky-

ään yrityksellä pitää olla mahdollisuus palkita työntekijöitä muillakin keinoilla. Palkitseminen on osa henkilöstöstrategiaa ja hyvin hoidettuna se tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja johtaa työnpanoksia haluttuun suuntaan. Jotta palkitseminen on johdonmukaista, tulee yrityksen luoda erillinen palkitsemisstrategia, palkitsemispolitiikka ja palkitsemisjärjestelmä. Palkitseminen on valittu teoreettiseen viitekehykseen, sillä se on olennainen osa tutkittaessa eläke- ja henkivakuutuksia yrityksen palkitsemiskeinoina.

Kolmannen kokonaisuuden teoreettisesta viitekehyksestä muodostaa eläke- ja henkivakuutukset tuotteina. Jotta voidaan ymmärtää eläke- ja henkivakuutusten toimivuus palkitsemiskeinoina, tulee tuntea niiden tärkeimmät tuoteominaisuudet. Teoriaosuudessa on lisäksi selvitetty eläke- ja henkivakuutuksen verotusta, sillä näiden tuotteiden verohyödyt yritykselle ja työntekijälle ovat merkittävät verrattuna muihin palkitsemiskeinoihin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Seuraavalla sivulla olevassa peittomatriisissa esitellään teoreettisen viitekehyksen, aliongelmien ja saatujen tulosten välinen yhteys, joka helpottaa opinnäytetyön seuraamista. Kyselyjä tehtiin kaksi; työnantajien kysely ja työntekijöiden kysely. Työnantajien kyselyn kohdejoukkona olivat Nordean yritysasiakkaat ja työntekijöiden kyselyn kohderyhmänä

olivat Nordean henkilöasiakkaat. Taulukossa yritysasiakkaiden kyselyn haastattelukysymykset on merkitty Y-kirjaimella ja henkilöasiakkaiden kysymykset H-kirjaimella.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
1. Kuinka hyvin työnantajat ja työntekijät tuntevat vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen palkitsemiskeinona?	3.4, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6	Y1, Y2, Y3, H1, H2	6.2
2. Miten työnantajat ja työntekijät arvostavat vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia verrattuna muihin yleisimpiin palkitsemiskeinoihin?	2.2, 2.3, 2.4, 3.4, 4.2, 4.5,	Y4, Y5, H3, H4	6.3
3. Kokevatko työnantajat ja työntekijät vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen henkilöstöä sitouttavana ja motivoivana ja aikovatko yritykset hankkia eläke- ja henkivakuutuksia lähitulevaisuudessa henkilöstölleen?	2.2, 2.3, 2.4, 3.2, 3.3, 3.4	Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y9a Y10, Y11, Y11a, Y12, Y13, Y14, Y15, H6, H7, H8, H9, H10, H11	6.4, 6.5
4. Onko työnantajien ja työntekijöiden välillä näkemyseroja minkälaisena palkitsemiskeinona he arvostavat vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia?	2.2, 2.3, 2.4, 3.2, 3.3, 3.4	Y4, Y5, Y8, Y9, Y10, Y11, H3, H4	6.3, 6.4, 6.6

2 Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintajohtamista

Henkilöstö on yrityksen toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä ja tärkeä yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Yrityksen tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa ja parantaa tuottavuutta, jotta se pystyy säilyttämään toimintansa. Jatkuvaan kehittämiseen yritys pystyy vain innovatiivisen ja hyvinvoivan henkilöstön avulla. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita yritykseen ja omaan työhönsä. Henkilöstölle tulee myös luoda mahdollisuudet tuottavaan ja innovatiiviseen työhön sekä antaa mahdollisuus osaamisen kehittämislle. Vain tällä tavalla yritys pystyy vastaamaan markkinoiden luomiin paineisiin ja selviytymään yhä haasteellisemmaksi tulevassa kilpailussa. (Viitala 2007, 8.)

Yritysten toimintaympäristö muuttuu nykyään yhä kiivaammin ja vain sellainen yritys, joka pystyy ennakoimaan ja varautumaan tuleviin muutoksiin, pystyy varmistamaan olemassa olonsa. Yrityksellä tulee olla kykyä ja halua ennustaa erilaisia muutossignaaleja ja sen mukaan rakentaa ja kehittää strategista suunnittelutyötään. Strategian kehittämisessä ja liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä, tulee ottaa huomioon myös tavoitteiden ja keskeisten strategisten hankkeiden vaatimat henkilöstöresurssit ja tarvittava osaaminen. Yrityksen tulee jatkuvasti kehittää henkilöstön osaamista siten, että sillä on riittävä kompetenssi strategisten hankkeiden toteuttamiseksi. Yrityksen tulee myös huolehtia, että tämä osaava henkilöstö pysyy yrityksessä, eikä se menetä arvokasta inhimillistä pääomaa kilpailijoille.

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä sisältää kaiken sen henkilöstöön liittyvän toiminnan, jolla yritys varmistaa riittävän ja optimaalisen työvoiman, henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin sekä motivaation. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations, IR) ja johtajuus (Leadership). (Viitala 2007, 20.)

2.1 Henkilöstö – yrityksen inhimillinen pääoma

Henkilöstö on osa yrityksen aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma muodostuu kaikesta sellaisesta, mikä ei ole yrityksen fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Aineeton pääoma on käsitteenä hyvin laaja ja se on usein jaettu inhimilliseen, sosiaaliseen ja organisatoriseen pääomaan. Toisaalta sen voi jakaa inhimillisen ja organisatorisen pääoman lisäksi myös informaatiopääomaan, kuten Robert Kaplan ja David Norton ovat tehneet. Yksi aineettoman pääoman tärkeimmistä osa-alueista on inhimillinen pääoma (*human capital*) eli henkilöstö. Inhimillinen pääoma sisältää muun muassa henkilöstön osaamisen, tiedot, asenteet sekä henkilöominaisuudet, sosiaalinen pääoma sisältää imagon ja suhteet sidosryhmiin ja organisatorinen pääoma sisältää esimerkiksi työilmapiirin. (Baron & Armstrong 2007, 6.; Kaplan & Norton 2004, 207.)

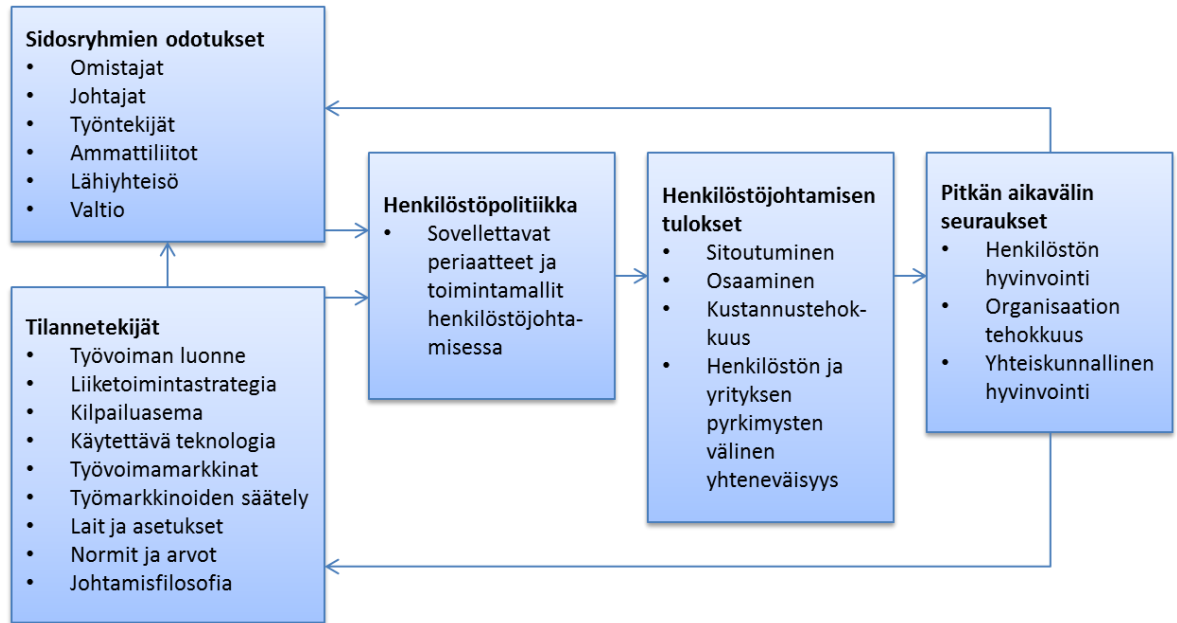
Organisaation tehokkuus ja kuinka se pystyy tuottamaan kestäväää arvoa, riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin se pystyy hyödyntämään inhimillistä pääomaa. Työntekijöiden osaaaminen, taidot ja kyvyt tuovat todellista lisäarvoa yritykselle, minkä vuoksi olisi tärkeää, että niitä seurattaisiin, kehitettäisiin ja ylläpidettäisiin. Yrityksen on kyettävä joustavasti kehittämään mm. henkilöstön osaamistasoa, luovuutta ja yrityksen innovointikykyä sekä säätämään mm. työtehtäviä, osaamista, työn sijoittamista, työtapoja ja palkitsemisjärjestelmiä. (Baron ym. 2007, 7.)

Joustavuutta kehittäessään, yritykset usein ulkoistavat toimintojaan ja henkilöstöstä yritykseen jää vain se osa henkilöstöstä, joka kuuluu olennaisesti operatiiviseen toimintaan. Tämä henkilöstöjoukko muodostaa yrityksen ydinhenkilöstön. Kilpailun koko ajan koventuessa, yritykset joutuvat pitämään ydinhenkilöstön määrän aivan minimilään, mikä tarkoittaa sitä, että ydinjoukon tärkeys yritykselle on entistä merkittävämpi. Henkilöstö on myös kustannuksiltaan iso erä yrityksen kuluissa. Yrityksen tuleekin huolehtia siitä, että henkilöstön työkyky, motivaatio ja halu kehittyä ja sitoutua yritykseen ovat korkealla. Koko ajan vaihtuva henkilöstö tulee yritykselle kalliiksi ja lisäksi heikentää työn tuottavuutta. Yksi tärkeimmistä työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on työilmapiiri. Jos työntekijä viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi sekä palkitsevaksi, pystyy hän silloin hyvin suoriutuksiin ja työ on tuottavaa. Motivaatio palkitsee työntekijää sisäisesti ja onkin monesti tärkein palkitsemiskeino.

Tämän lisäksi motivaatioon vaikuttavat myös ulkoiset palkitsemiskeinot, kuten palkka, tulospalkkaus, edut ja arvostus. (Viitala 2007, 9–17.)

2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan, perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen suorituksen seurannan ja palkitsemisen, työhyvinvoinnin edistämisen, irtisanomisen ja uudelleen sijoittamisen sekä päivittäisjohtamisen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen lähtee koko yrityksen toiminnan strategias-
ta ja sen tulee tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Toisaalta yrityksen strategiaa suun-
nitellessa henkilöstövoimavarat ovat tärkeä osa-alue, joka pitkälti sanelee mihin suun-
taan yritystoimintaa voidaan kehittää. Henkilöstövoimavarojen johtamista on kuvattu
useilla eri johtamismalleilla, joista ehkä tunnetuin on Harvardin malli. Sen ovat hahmo-
telleet Beer, Spector ja Lawrence vuonna 1984. Mallissa on kuvattu kuusi eri element-
tiä; tilannetekijät, sidosryhmien odotuksen, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtamisen
tulokset ja pitkän aikavälin seuraukset. Tilannetekijöitä ovat ne asiat, jotka vaikuttavat
yrityksen strategiaan päätöksiin, mm. työvoimamarkkinat, työvoiman luonne ja lainsää-
däntö. Sidosryhmien odotuksina on mainittu omistajien, johtajien ja henkilöstön odo-
tukset sekä ammattiliittojen, lähiyhteisön ja valtion odotukset. Henkilöstöpolitiikkaan
sisältyy yrityksessä sovellettavat toimintamallit henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjoh-
tamisen tulokset näkyvät hyvinä suorituksina ja henkilöstön osaamisena ja sitoutumise-
na yritykseen. Kaikilla edellisillä osa-alueilla on pitkällä aikavälillä vaikutusta henkilös-
tön hyvinvointiin, organisaation tehokkuuteen ja sitä kautta koko yrityksen menestyk-
seen. (Viitala 2007, 20–26.)



Kuvio 2. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta

2.3 Henkilöstöstrategia ja sen toteutus

Henkilöstöstrategia tarkoittaa yrityksen luomaa kokonaiskäsitystä siitä, miten se johtaa henkilöstöä siten, että vahvistetaan ja varmistetaan yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstöstrategia on keskeinen osa henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintajohtamisen kokonaisuutta ja se rakentuu henkilöstöresursseista, sisäisistä prosesseista, yrityksen arvoista ja tuottavuuden seurannasta sekä suoritusten mittaamisesta. Henkilöstöstrategiaa luotaessa yrityksen tulee miettiä minkälaista henkilöstöä ja osaamista se tarvitsee ja miten osaamista tulisi kehittää sekä miten rekrytointia voidaan hyödyntää näiden asioiden toteuttamiseksi. Lisäksi tulee päättää miten suorituksia mitataan ja mistä palkitaan. Suoritusten mittaaminen ja palkitseminen tulee olla suunniteltu koko yrityksen, liiketoimintayksikön, tiimin sekä yksilön tasolle. Henkilöstöjohtamisen prosessit muodostuvat perushenkilöstöprosesseista, lisäarvoa tuottavista henkilöstöprosesseista sekä erottautumista edistävistä prosesseista. Varsinkin kilpailuetua ja erottautumista edistävät prosessit ovat henkilöstöstrategiaa mietittäessä yritykselle tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan edistää liiketoimintastrategian toteutumista. Toki myös perusprosessit ovat tärkeitä, jotta yritys voi toimia lain edellyttämällä tavalla ja samalla henkilöstön hyvinvoinnista huolehtien. Yrityksen arvot liittyvät näin osaksi myös henkilöstöjohtamisen arvoja ja näkyvät mm. työturvallisuudessa ja työhyvinvoinnissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 29–32.)

Henkilöstöstrategia voidaan määritellä pitkän aikavälin henkilöstösuunnitteluksi, joka sisältää laajat henkilöstöä koskevat periaatteet ja sekä niiden toteuttamisen. Tällaisia ovat mm. organisointi, työhyvinvointi, rekrytoinnin yleisperiaatteet, osaamisen johtaminen ja johtamisen yleisperiaatteet, palkitseminen ja sitouttaminen. Henkilöstösuunnittelun avulla yritys pystyy varautumaan tulevaisuuteen ja ympäristön tuomiin muutoksiin, jotka vaikuttavat esimerkiksi henkilöstön määrään, rakenteeseen ja tarvittavaan osaamiseen. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee miten käytännössä toiminnot pitää järjestää, jotta strategia toteutuu. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat mm. rekrytointi- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2007, 50–62.)

Strategian toteutuksessa on tärkeää, että eri liiketoiminta- ja tukiyksiköiden toiminta on yhdensuuntaista yrityksen strategian kanssa. Strategian toteutus lähtee usein yritysjohdosta, josta se etenee vaihe vaiheelta alaspäin aina yksilötasolle asti. Läheskään aina tässä ei onnistuta ja sen osoittaa myös helmikuussa 2010 Taloustutkimuksen tekemä tutkimus, jonka mukaan 53 prosenttia suomalaisista ei näe työnsä yhteyttä yrityksen strategiaan (Yle 2010). Yrityksen strategian jalkautuksessa tulisi määritellä jokaiselle organisaatiotasolle (konserni-, yritys-, divisioona-, liiketoimintayksikkö- ja yksilötaso) erikseen omat tavoitteet, hankkeet ja mittarit, jotka kaikki ovat linjassa koko konsernin strategisten tavoitteiden kanssa. Yrityksen johdon tulee huolehtia siitä, että strategiset tavoitteet valuvat alas eri organisaatioportaita pitkin aina yksilötasolle asti. Esimiehillä tulee olla myös kykyä havainnollistaa strategian merkitys alaisille ja yhdessä työntekijän kanssa miettiä ja suunnitella, mitkä ovat yksilötason tekemiset, jotka tukevat yhteisiä strategisia tavoitteita. Näin työntekijä saa kuvan siitä, miten juuri hänen työnsä on kytköksissä yrityksen ylätason tavoitteisiin ja sitä kautta hän myös kokee omalla työllänsä olevan merkitystä.

2.4 Henkilöstövoimavarojen seuranta ja mittaaminen

Henkilöstövoimavarojen tehokkuuden seuranta ja mittaaminen on haasteellista ja usein se painottuu pelkästään henkilöstökustannuksiin, henkilöstömääriin ja muihin lukuihin, joita saadaan järjestelmistä tuotettuina. Maailmalla on kuitenkin pyritty kehittämään malleja, joilla pystyttäisiin mittaamaan henkisen pääoman arvoa ja henkilöstöön liitty-

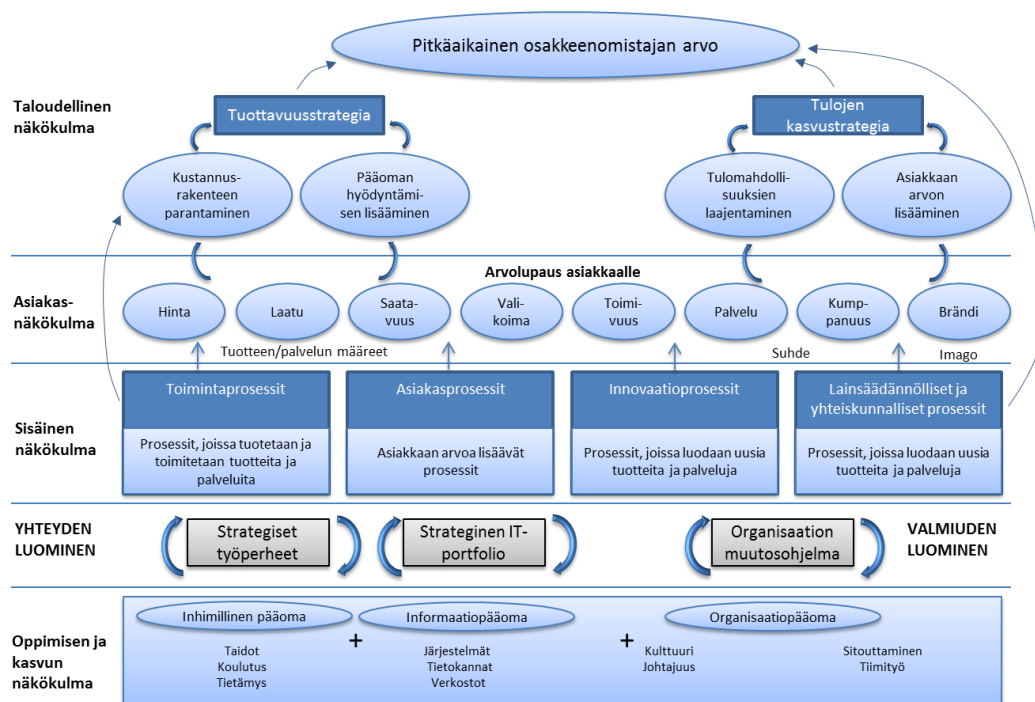
vän informaation sisältöä. Henkilöstöjohtamisen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy löytämään yhteyden osaamisen ja taloudellisen menestymisen välillä. Vain tällä tavalla yritys pystyy arvioimaan, minkälaista henkilöstöä se tarvitsee tulevaisuudessa ja mihin suuntaan osaamista tulee kehittää. Strategian toteutumisen seurannaksi on olemassa erilaisia kokonaisvaltaisia mittaristoja. Niiden avulla keskitytään seuraamaan asioita, jotka ovat tärkeitä yrityksen kyvyllä saavuttaa tavoitteet. Mittareiden määrittely on toiminnan kannalta kriittistä, koska ne ohjaavat työntekijöitä keskittämään voimavarat niihin asioihin, joita seurataan, arvioidaan ja joista palkitaan. (Helsilä ym. 2009, 379, 396.)

Kokonaisvaltaisissa mittaristoissa yrityksen suorituskyky on jaettu eri osa-alueisiin ja niitä koskeviin mittareihin, jotta suorituskykyä olisi helpompi tarkastella. Yksi yleisimmistä mittareista on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo. Mittaristoon koetaan kaikkien niiden toimintojen suorituskykyä kuvaavat mittarit, jotka ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaisimmat. BSC sisältää neljä eri näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Mallin avulla pystytään kuvaamaan yrityksen strategia ja kuinka se tuottaa arvoa yritykselle. *Taloudellinen näkökulma* ilmaisee kuinka yritys aikoo luoda arvon kasvua omistajille. *Asiakasnäkökulma* sisältää asiakastytyväisyyden, lojaalisuuden ja kasvun ja siinä määritellään myös asiakkaille annettu arvonlupaus. *Sisäisten prosessien näkökulma* sisältää prosessien tehokkuuden mittaamisen ja miten niiden avulla voidaan toteuttaa taloudellinen ja asiakasnäkökulma. *Oppimisen ja kasvun näkökulma* sisältää sen, kuinka työntekijät, teknologia ja työympäristö yhdessä toimien tukevat yrityksen strategiaa. (Kaplan ym. 2004, 29.)

Toinen vastaavanlainen mittaristo on Neely & Adamsin kehittämä suorituskykyprisma, jossa käytetään tavoitteiden määrittämiseen syy-seuraussuhteita, kuten BSC-mallissakin. Mittariston tavoitealueet ovat: sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyvyt ja sidosryhmiltä saatava panos. Sidosryhmät määritellään suorituskykyprismassa laajemmin kuin BSC-mallissa ja mallissa mitataan *sidosryhmien tyytyväisyyttä* odotuksiin nähden. *Strategiatavoitteiden* osalta määritellään mitä strategisia toimenpiteitä on toteutettava, jotta sidosryhmien odotukset voidaan saavuttaa. *Prosessit*-näkökulmassa määritellään, mitä prosesseja tarvitaan strategian toteuttamiseen ja mitataan prosessien toimivuutta.

Kyvykkyudet osa-alueella määritellään, minkälaista osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi ja mitataan henkilöstön osaamistasoa. *Sidosryhmiltä saatavan panoksen* osa-alue tarkoittaa sitä, minkälaista kontribuutiota yritys odottaa saavansa sidosryhmiltä ja mittaa panosten laatua ja riittävyyttä. (Helsilä ym. 2009, 399–400.)

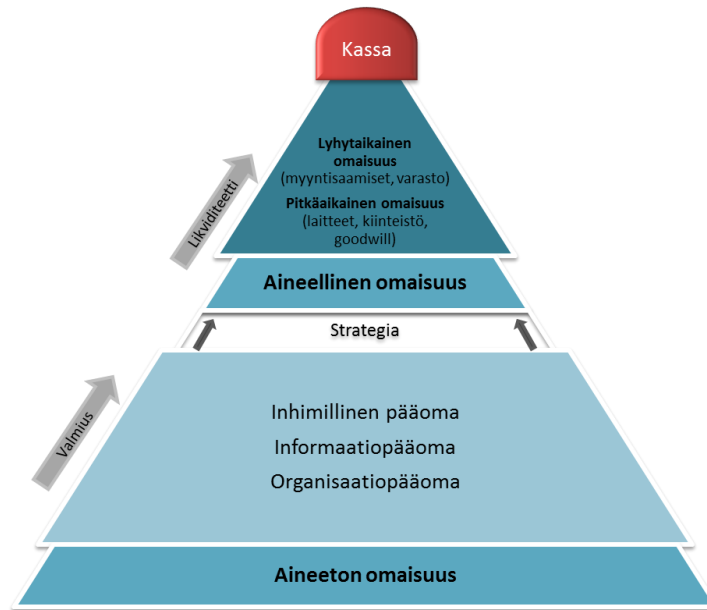
Kaplanin ja Nortonin luoma BSC-strategiakartta kuvaa sitä, kuinka aineeton pääoma ja sitä kautta inhimillinen pääoma tulee linkittää yrityksen strategiaa, jotta voidaan varmistaa sen arvon tuottaminen. Mallin avulla voidaan varmistaa, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla, siten, että kaikki toiminnot tuottavat yritykselle arvoa ja tukevat yrityksen strategiaa. Inhimillisen pääoman tavoitteiden tulee olla yhteneväiset mittariston muiden näkökulmien kanssa ja tukea koko organisaation tavoitteita. Kaplan ja Norton painottavat erityisesti eri toimintojen integroimista strategiaan siten, etteivät ne ole vain yksittäisiä toimintoja, jotka pahimmassa tapauksessa saattavat kilpailla yrityksen resursseista. (Kaplan ym. 2004, 203–205.)



Kuvio 3. Aineettoman omaisuuden yhdistäminen strategiaan

Inhimillistä pääomaa mitatessa ei tule keskittyä siihen, kuinka paljon sen kehittämiseen on esimerkiksi käytetty rahaa. Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, inhimillisen pääoman arvo syntyy siitä, kuinka hyvin se tukee yrityksen strategiaa ja organisaation

tavoitteita. Inhimillinen pääoma yhdessä informaatio ja organisaatiopääoman kanssa tuottavat ajan kuluessa arvoa mm. isompina tuottoina ja pienempinä kuluina. Tämän myötä koko aineettoman pääoman tuoma arvo on muutettavissa rahaksi ja lopulta yrityksen pääomaksi, likvidiksi pääomaksi. (Kaplan ym. 2004, 215–216.)



Kuvio 4. Aineettoman omaisuuden mittausmalli

Norton ja Kaplan käyttävät sanaa ”strateginen valmius”, mikä kuvaa sitä, kuinka hyvin aineeton pääoma tukee yrityksen strategiaa. Strategisen valmiuden avulla kuvataan aineettoman pääoman tilaa strategiassa; mitä korkeampi valmiustila, sitä nopeammin aineettomalla pääomalla voidaan tuottaa likviditeettiä. (Kaplan ym. 2004, 216.)

2.5 Inhimillisen pääoman mittarit

Strategiakartta antaa kuvan siitä, miten tärkeä osa inhimillinen pääoma on strategian toteutumisen ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tämä saattaa vaihdella eri yritysten välillä paljonkin, sillä esimerkiksi mainostoimiston luovat kokeneet suunnittelijat ovat elintärkeitä yritykselle ja näin myös heidän arvonsa on korkea verrattuna muuhun pääomaan. Inhimillisen pääoman mittareiden määrittäminen on oma projektinsa, jossa tulisi tarkastella mittareita kokonaisvaltaisesti. Tärkeintä on määritellä mitä ja miksi mitataan ja miten tuloksia hyödynnetään. Lisäksi pitää selvittää ja määritellä miten ja kuinka usein mittaaminen suoritetaan ja kuka on vastuuhenkilönä. (Viitala 2007, 330.)

Riitta Viitala mainitsee kirjassaan neljä osa-aluetta, joista tulisi saada tietoa, kun inhimillistä pääomaa mitataan:

- inhimillisen pääoman määrä ja rakenne,
- henkilöstön osaaminen (koulutus, kokemus ja osaamistaso),
- motivaatio ja sitoutuminen sekä
- fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi.

Inhimillisen pääoman määrää ja rakennetta ja sen muutoksia voidaan seurata esimerkiksi uusien ja lähteneiden työntekijöiden määrällä sekä näistä luvuista saatavalla suhdelluvulla eli vaihtuvuusprosentilla. Mittareissa voi olla mukana myös lähtemisen syykoodit, joilla saadaan tietoa muun muassa siitä, kuinka moni irtisanottiin, irtisanoi itsensä tai lähti eläkkeelle. Lisäksi voidaan seurata keskimääräistä työsuhteen pituutta ja siinä tapahtuneita muutoksia. Osaamista voidaan mitata esimerkiksi koulutustaustan avulla tai määrittellä tietyt indeksiarvot osaamisen tasolle. Lisäksi voidaan seurata uusien ja lähteneiden työntekijöiden koulutustaustaa ja kokemusta sekä erilaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä, kuten koulutusten määrä tai henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien määrä. Motivaation ja sitoutumisen mittaamisessa käytetään usein työhyvinvointikyselyjä, joilla saadaan motivaation lisäksi tietoa myös työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnista saadaan tietoa myös työterveyshuollon raporteista, joissa seurataan mm. sairauspoissaolojen määrää ja pituutta sekä niissä tapahtuneita muutoksia. (Viitala 2007, 331–332.)

2.6 Yksilösuorituksen mittaaminen

Yritys- ja yksikkötason lisäksi suorituksia pitää mitata myös yksilötasolla. Jokaiselle työntekijälle tulee laatia hänen työtehtäväänsä koskevat tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteisiin pääsyä mitataan. Näiden tavoitteiden ja mittareiden tulee olla linjassa yrityksen ja yksikkötason tavoitteiden kanssa, jolloin ne kaikki tukevat yrityksen strategiaa. Yksilötason mittareita suunniteltaessa pitää varmistaa, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja valmius päästä asetettuihin tavoitteisiin. Mittareiden ja tavoitteiden pitää olla konkreettisia, realistisia, oikeudenmukaisia ja sellaisia, että sekä työntekijä että työnantaja voivat ne hyväksyä. Tärkeintä on varmistaa, että mittarit laaditaan yhdessä työntekijän kanssa, sillä silloin työntekijä saadaan sitoutumaan niihin ja voidaan saavuttaa paras

mahdollinen tuottavuus, mikä on koko suorituksen mittaamisen tavoitteena. Mittareita ja tavoitteisiin pääsyä seurataan yrityksissä useimmiten esimiehen ja alaisen välisissä kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. (Viitala 2007, 135–136.)

Suorituksen mittaamiseen läheisesti liittyvä asia on palkitseminen. Työstä maksettavan palkan lisäksi palkitseminen sisältää käsitteenä myös erilaisia etuja, aloitepalkkioita, tulospalkkioita ja mahdollisesti muita erityispalkkioita. Isommissa yrityksissä on usein luotu erillinen palkitsemisstrategia, joka on osa henkilöstöstrategiaa. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa mistä halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan. Palkitsemisstrategian jalkautuksessa ja onnistumisessa esimiehillä on tärkeä rooli. Heillä tulee olla riittävä kompetenssi hyödyntää eri palkitsemiskeinoja ja yhtenäistää oikeat palkitsemiskeinot yksilötason tekemisiin siten, että ne tukevat yrityksen konsernitason strategiaa ja myös työntekijä kokee palkitsemisen oikeudenmukaiseksi ja sen yhteyden työhön. Kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöistä kovenee jatkuvasti, joten pelkkä hyvä peruspalkka ei välttämättä riitä motivoimaan työntekijöitä riittävästi. Yrityksen tuleekin miettiä palkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja, joilla se pitää nykyiset työntekijät motivoituneena ja sitoutuneena ja joilla se pystyy houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Muita palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi kannustepalkkiot, erilaiset työsuhde-edut (puhelin, auto) sekä terveydenhoito ja vapaaehtoinen eläkevakuutus. (Viitala 2007, 140.)

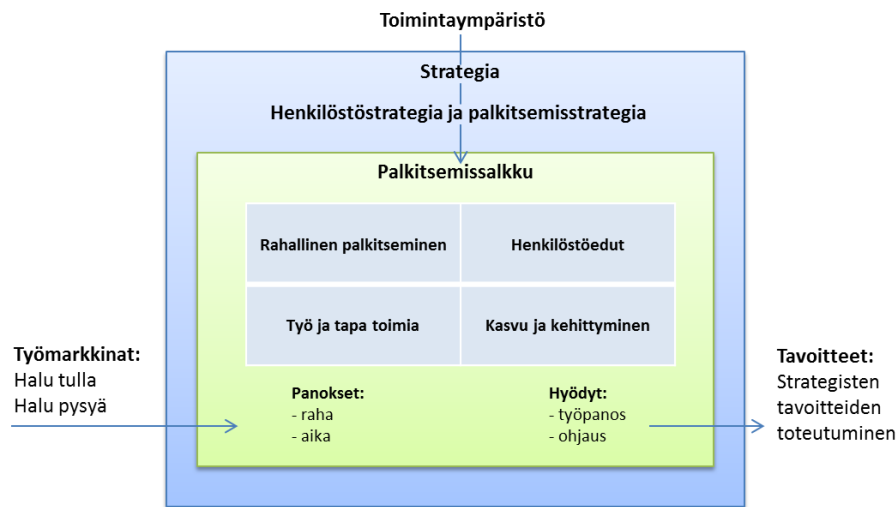
3 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johtamisen väline ja sen tulisikin tukea yrityksen visiota ja strategiaa, kuten kaikki muutkin toiminnot. Kokonaisvaltaisella palkitsemisjärjestelmällä varmistetaan hyvien työntekijöiden saaminen yritykseen sekä sitoutetaan yrityksen nykyiset työntekijät. Henkilöstön sitouttaminen on yrityksille yhä tärkeämpää, sillä nykyään ei enää sitouduta samaan yritykseen koko työuran ajaksi, mikä vielä jokin aika sitten oli aivan normaalia. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on osa yrityksen koko toiminnan kehittämistä ja turvaa näin yrityksen toimintojen tehokkuuden ja yrityksen kannattavuuden. Palkitsemisjärjestelmää luotaessa on varmistettava, että se on oikeudenmukainen ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Työntekijän saama palkka on vastine hänen yritykselle antamastaan työpanoksesta. Palkka on osa palkitsemista, vaikkakin se nykypäivänä ei yksin riitä sitouttamaan tai houkuttelemaan työntekijöitä yritykseen. Tämän vuoksi peruspalkan ympärille on kehitetty muita palkitsemisen välineitä, jotka kokonaisuutena muodostavat palkitsemisjärjestelmän. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 14)

3.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia on pitkän aikavälin suunnittelua ja sen tulee ottaa huomioon yrityksen prosessit, organisaatorakenne sekä henkilöstö. Palkitsemisstrategia liittyy palkitsemisen osaksi koko organisaation toimintaa ja sen toimintaympäristöä. Palkitsemisstrategiassa määritellään muun muassa; minkälaista toimintaa palkitsemisella halutaan tukea, minkälaisia työsuorituksia palkitaan, palkitaanko yksilöitä, tiimejä, osastoja vai yksiköitä ja mitkä ovat eri palkitsemistavat. Hyvä palkitsemisstrategia on oikeudenmukainen ja kannustava, läpinäkyvä, siinä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin elementit, henkilöstö on osallistunut sen suunnitteluun ja sitä myötä myös sitoutunut siihen. Myös johdon tulee olla sitoutunut valittuun palkitsemisstrategiaan. Palkitsemisstrategian tulee olla myös helposti muutettavissa, sillä yrityksen tulee jatkuvasti seurata tukevatko valitut palkitsemismallit liiketoimintastrategiaa ja yhteisiä tavoitteita, vai pitääkö niihin tehdä muutoksia. Palkitsemisstrategiaa tulee siis päivittää ja uudistaa siinä missä koko yrityksenkin strategiaa toimintaympäristön muuttuessa. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari

2006, 39–46.) Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu, miten palkitsemisstrategia linkittyy organisaation liiketoimintaan ja yrityksen toimintaympäristöön.



Kuvio 5. Palkitsemisen rooli strategian toteuttamisessa

Yrityksen strategian suunnittelu lähtee liikkeelle toimintaympäristön määrittelystä. Yritys määrittelee oman toiminta-ajatuksensa eli mission sekä määrittelee vision, jossa kuvataan sitä, missä halutaan olla 5-10 vuoden päästä. Tämän jälkeen yritys määrittelee liiketoimintastrategian, jonka yhtenä osana on henkilöstöstrategia ja taas sen alaosiona palkitsemisstrategia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16.)

Yrityksillä on yhä enemmän vaihtoehtoja henkilöstön palkitsemiseksi, mikä helpottaa palkitsemisstrategian suunnittelua. Yrityksen liiketoimintastrategian mukaisesti suunniteltua palkitsemisen kokonaisuutta kutsutaan strategiseksi palkitsemiseksi. Siinä palkitsemisesta huolehtiminen lähtee ylimmästä johdosta siten, että siihen on olemassa tarvittavat valmiudet ja resurssit. Palkitsemiseen liittyvien prosessien tulee olla kunnossa ja niihin liittyvät vastuut ja roolit ovat myös tarkasti määriteltä. Palkitsemista tulee myös johtaa, arvioida ja kehitetään jatkuvasti. (Helsilä ym. 2009, 222.)

3.2 Palkitseminen johtamisvälineenä

Palkitseminen on organisaation johtamisväline, jonka avulla esimiehet voivat konkretisoida alaisilleen yrityksen strategian ja muuttaa sen yksilötason toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen käyttö johtamisvälineenä edellyttää, että se on suunniteltua ja että sitä jatkuvasti kehitetään. Palkitsemisesta pitää hyötyä sekä työnantaja, että työntekijä.

Palkitsemisella halutaan ohjata yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan, sekä motivoida ja sitouttaa osaavat työntekijät. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu valituista palkitsemisen tavoista ja sisältää kaikki palkitsemiseen liittyvät prosessit, jotka palkitsemispolitiikassa on mainittu. Palkitsemisen tullessa yhä tärkeämmäksi osaksi yrityksen menestystä, markkinoilla on syntynyt useita konsulttiyrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille konsulttiota palkitsemisstrategian ja -järjestelmän luomiseksi. (Viitala 2007, 141.)

Pelkkä palkitsemisjärjestelmän olemassa olo ei kuitenkaan riitä, jos palkitsemisella halutaan saavuttaa tavoiteltuja asioita. Palkitsemisjärjestelmää pitää kehittää jatkuvasti ja siitä tulee viestiä henkilöstölle. Esimiesten rooli on tärkeä palkitsemisen onnistumisessa, minkä vuoksi esimiehet täytyy kouluttaa palkitsemisjärjestelmään ja sen tavoitteisiin. Myös palkitsemisjärjestelmän prosessien tulee olla kunnossa ja toimivat, jotta luottamus järjestelmään säilyy eikä synnytä negatiivisia tunteita. (Hakonen ym. 2005, 249; Vartiainen ym. 2005, 282–283.)



Kuvio 6. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä

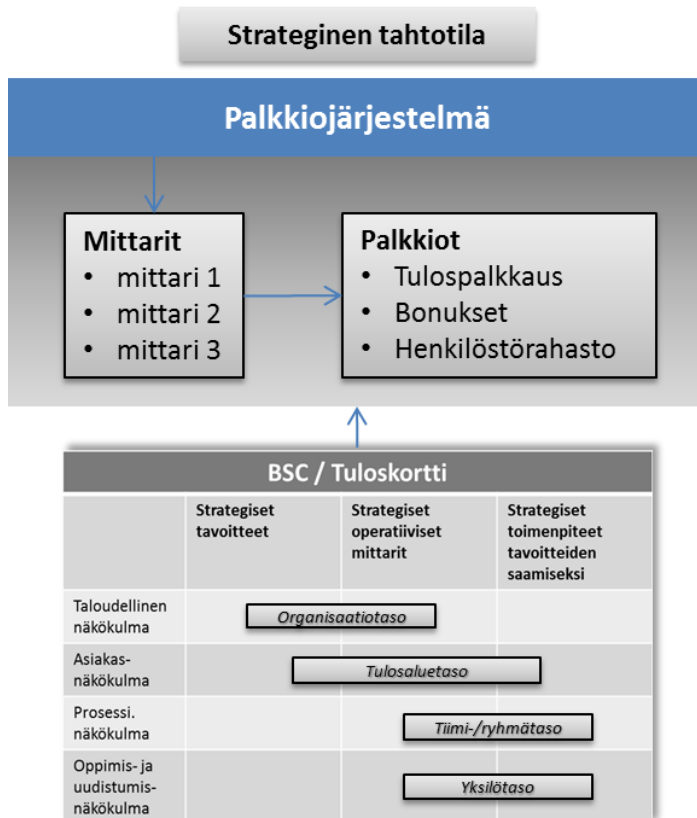
Elinkeinoelämän keskusliiton yksityiselle sektorille tekemän palkkausjärjestelmätiedustelussa 77 % vastaajista ilmoitti, että palkitseminen on kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää ja 69 % vastasi palkitsemisen tukevan nykyistä liiketoimintastrategiaa. Tutki-

muksessa kysyttiin myös, onko yrityksellä kirjallista palkkapolitiikkaa tai palkitsemisstrategiaa. Finanssialan, tieto- ja viestintäpalveluiden sekä kemianteollisuuden yrityksistä yli 60 %:lla oli käytössä erillinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia. Tutkimuksen mukaan yrityksellä on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia sitä todennäköisemmin, mitä suurempi se on. Yli tuhannen hengen yrityksistä 60 %:lla on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia, kun keskimäärin luku on 48 %. Tutkimukseen osallistui reilut 1 700 yritystä ja se tehtiin vuonna 2008. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa tulee huomioida, että työntekijät saattavat arvostaa palkitsemistapoja hyvinkin eri tavalla. Toiset arvostavat rahallisia palkkioita ja toiset esimieheltään saamaa arvostusta. Tämän vuoksi palkitsemisessä tärkeä rooli on esimiehillä, joiden pitää olla perehtyneitä palkitsemisjärjestelmään ja sen luomiin mahdollisuuksiin johtamisen välineenä. Sen lisäksi, että esimies tuntee palkitsemisjärjestelmän, tulee hänen tuntea myös alaisensa. Näin hän pystyy johtamaan alaistensa suorituksia ja ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan, auttaa alaisiaan pääsemään henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa ja sitä kautta toteuttamaan koko yrityksen strategisia tavoitteita. (Helsilä ym. 2009, 216.)

Useissa yrityksissä kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja vakiintunut tapa esimiehille käydä alaisen kanssa lävitse hänen työsuoritukseen liittyviä asioita. Kehityskeskusteluissa voidaan avoimesti seurata alaisen onnistumista työssä, antaa palautetta puolin ja toisin sekä sopia mahdollisista kehitystarpeista. Suorituksen arviointi on olennainen osa kehityskeskustelua ja se on konkreettinen keino hyödyntää palkitsemisjärjestelmää. (Hakonen ym. 2005, 249.)

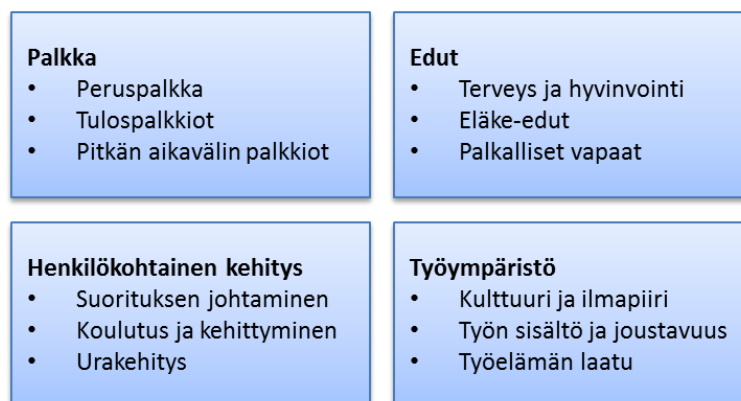
Hyvin hoidetussa yrityksessä palkitseminen on kytketty tiiviisti johtamisjärjestelmään ja sillä pystytään ohjaamaan toimintoja oikeaan suuntaan. Palkitsemiselle, esimerkiksi tulospalkkaukselle, asetettujen mittareiden pitää olla samoja mittareita, kuin mitä yrityksen tulokortissa on asetettu. Mittarit asetetaan sekä organisaatiotasolla, tulosaluetasolla, ryhmätasolla ja yksilötasolla. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu palkitsemisen kytkeytyminen yrityksen johtamisjärjestelmään Nortonin ja Kaplanin BSC-mallin mukaisesti.



Kuvio 7. Palkitsemisen kytkeytyminen johtamisjärjestelmään

3.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu palkan lisäksi muista taloudellisista palkkioista sekä lisäksi ei-taloudellisista palkkioista, joista voidaan käyttää myös nimeä sosiaaliset palkkiot. Palkkiot voidaan jakaa myös aineellisiin palkkioihin, kuten palkka ja aineettomiin palkkioihin, kuten hyvä työilmapiiri. Palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamiseksi on määritelty useita eri malleja, joista seuraavassa kuvassa on esitelty Hewitt Associates -nimisen konsulttiyrityksen käyttämä malli. (Hakonen ym. 2005, 19–21.)



Kuvio 8. Palkitsemisen kokonaisuus Hewitt Associates

Hewitt Associatesin mallissa voidaan nähdä selkeä erottelu aineellisiin ja aineettomiin sekä myös taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkkioihin. Aineellisia ja taloudellisia palkkiota ovat palkka ja palkkiot sekä erilaiset edut, kuten eläke-edut ja palkalliset vapaat. Aineettomia ja ei-taloudellisia palkkiota ovat henkilökohtainen kehitys ja työympäristöön liittyvät palkkiot. Palkitsemisen kokonaisuutta mietittäessä usein keskitytään vain aineellisiin palkkioihin, kuten tulospalkkio ja erilaiset edut. Nämä eivät kuitenkaan yksin riitä motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä, vaan usein työntekijöille saattaa nousta tärkeimmäksi työn sisältö ja sen mielekkyys sekä työympäristö. (Hakonen ym. 2005, 19–21.)

3.4 Palkitsemistavat

Työntekijän työmenestys voidaan palkita monella eri tavalla. Eri palkitsemiskeinoja valitessaan yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomioita niiden oikeudenmukaisuuteen sekä siihen, mitkä niistä parhaiten sopivat juuri omalle yritykselle. Kuten aikaisemmin todettiin, palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aineellisen palkitsemisen, kuten palkka ja tulospalkkio ovat palkitsemismuodoista tunnetuimpia. Oikeudenmukaisen ja tavoitteellisen palkkauksen hoitaminen edellyttää hyvin suunniteltua palkkapolitiikkaa. Aikaisemmin palkan muodostumiseen ovat saattaneet vaikuttaa tehtävänimike, koulutus tai ikä ja palvelusvuodet, mutta nykyään kuitenkin lähes kaikissa yrityksissä suositaan oikeudenmukaista palkkausjärjestelmää, joka perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen sekä saavutettuihin tuloksiin. Palkan ja tulospalkkauksen rinnalle kannattaa miettiä myös aineettomia palkitsemiskeinoja, kuten suullinen arvostus, toimiva työyhteisö ja kehittymismahdollisuudet, sillä ne saattavat monelle olla kaikista tärkeimpiä motivointitekijöitä. Muita palkitsemiskeinoja ovat erilaiset aloite- ja erikoispalkkiot sekä edut. (Hakonen ym. 2005, 75.)

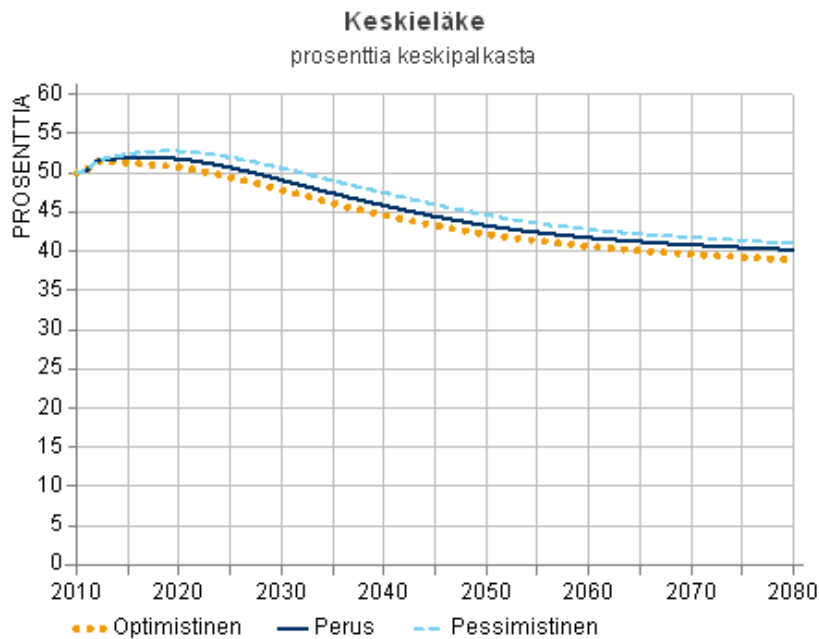
Työntekijät saattavat kokea palkitsemistavat hyvin eri tavalla. Toisille rahallisella palkitsemisella on suurempi merkitys, kun taas toiselle työn mielekkyys ja siitä saatu arvostus ovat palkitsevaa ja motivoivaa. Myös eri ikäluokkien välillä on eroa sekä siinä, missä vaiheessa omaa elämänkaarta tai työsuhteen elinkaarta ihminen on. Omassa elämänkaarensa työpaikan vaihtohalukkuutta lisäävät mm. valmistuminen oppilaitoksesta ja van-

hempain lomalta paluu. Työn elinkaarella kriittisimpiä hetkiä työpaikan vaihtoon ovat koeajan päättymisen, projektin päättymisen ja ylivoimainen työkuorma. Lisäksi herkkyyttä työpaikan vaihtoon lisäävät isot muutokset organisaatiossa. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 59.)

4 Eläke- ja henkivakuuttamisesta yleisesti

Suomessa työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöiden lakisääteisen eläketurvan sekä ottamaan työntekijöille työtapaturmavakuutuksen. Työtapaturmavakuutuksen lisäksi useissa työehtosopimuksissa velvoitetaan yritystä hankkimaan työntekijöilleen myös ryhmähenkivakuutus. Eläketurva ja tapaturmavakuutukset ovat osa Suomen sosiaaliturvajärjestelmää, jonka tarkoituksena on turvata ihmisten perusturvaa ja toimeentuloa. Lakisääteisen eläketurvan ja tapaturmavakuutusten lisäksi markkinoilla on tarjolla vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia, joilla voidaan täydentää lakisääteistä eläkevakuutusturvaa sekä useiden työehtosopimusten vaatimaa henkivakuutusturvaa. Lakisääteisiä eläke- ja tapaturmavakuutuksia tarjoavat työeläkeyhtiöt ja vapaaehtoisia eläke- ja henkivakuutuksia henkivakuutusyhtiöt.

Tilastokeskuksen tekemän väestöennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä nousee nykyisestä 17 prosentista 27 prosenttiin vuoteen 2040 ja 29 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Ennusteen mukaan työikäisten (15-64-vuotiaiden) osuus väestöstä taas pienenee nykyisestä 66 prosentista 58 prosenttiin vuoteen 2040 ja 56 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Suuret sotien aikaiset ikäluokat ovat siirtymässä eläkeikään, minkä vuoksi työikäisten määrä on alkanut vähentyä jo vuodesta 2010 lähtien. Koska eläkeikäisten määrä on kasvussa, myös eläkemenot luonnollisesti tulevat kasvamaan. Eläkemenojen kasvu merkitsee sitä, että ihmisten keskieläke tulee laskemaan. Seuraavassa kuvassa on Eläketurvakeskuksen arvio keskieläkkeen kehittymisestä vuoteen 2080 asti. (Tilastokeskus 2012, Eläketurvakeskus 2012.)



Kuvio 9. Ennuste keskieläkkeen kehityksestä

4.1 Lakisääteinen työeläkejärjestelmä

Lakisääteisestä työeläkejärjestelmästä maksetaan vanhuuseläkettä, osa-aikaeläkettä, työkyvyttömyys eläkettä, kuntoutusta, perhe-eläkettä sekä työttömyyseläkettä. Samoja etuuksia maksetaan myös kansaneläkejärjestelmästä. Kansaneläkettä maksetaan silloin, jos työeläke jää pieneksi. Näin turvataan jokaiselle minimi toimeentulon turva. Lakisääteistä eläketurvaa hoidetaan ja hallinnoidaan työeläkeyhtiöissä, erityiseläkelaitoksissa, eläkekassoissa ja -säätiöissä sekä julkisen puolen eläkelaitoksissa. Yksityisiä työeläkeyhtiöitä ovat esimerkiksi Veritas, Varma, Ilmarinen, Tapiola ja Fennia. Työeläkejärjestelmää valvovat Sosiaali- ja terveysministeriö, Finanssivalvonta, Valtiovarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä kirkkohallitus. (Eläketurvakeskus 2011b.)

Työnantaja voi itse valita, mistä työeläkeyhtiöstä hän vakuutuksen ottaa. Eläkemaksusta osan maksaa työnantaja ja osan työntekijä itse. Tällä hetkellä työnantaja osuus on 23,3 % palkasta ja työntekijän osuus 5,15 % palkasta alle 53-vuotiailla ja 6,5 % vähintään 53-vuotiailla. Työeläkkeet rahoitetaan pääsääntöisesti työnantajilta ja työntekijöiltä perittävillä eläkemaksuilla mutta sen lisäksi rahoitusta saadaan yrittäjiltä perittävistä eläkemaksuista, valtion osuuksista ja työeläkevaroista sekä varoille saaduista sijoitustuotoista. Eläkevarat on sijoitettu pääasiassa osakkeisiin, joukkovelkakirjoihin ja kiinteistöihin. (Eläketurvakeskus 2011c.)

4.2 Vapaaehtoiset eläkevakuutukset

Koska lakisääteinen eläke voi usein jäädä varsin alhaiseksi, on sitä mahdollista täydentää vapaaehtoisella eläkevakuutuksella. Vapaaehtoisella eläkevakuutuksella voidaan parantaa eläketasoa ja sen avulla voidaan myös varhentaa eläkeikää. Vapaaehtoisia eläkevakuutuksia on markkinoilla tarjolla sekä yrityksille, että henkilöasiakkaille ja niitä tarjoavat yksityiset henkivakuutusyhtiöt. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksille tarjottaviin yksilöllisiin eläkevakuutuksiin ja ryhmäeläkevakuutuksiin.

Lakisääteisen eläkkeen lisäksi työnantaja voi ottaa henkilöstölleen vapaaehtoisen eläkevakuutuksen. Eläkevakuutus on yksi palkitsemismuoto, jonka avulla yritys voi sitouttaa avainhenkilöitä tai henkilöstöryhmiä yritykseen. Monilla aloilla kilpailu osaavista työntekijöistä yhä kovenee, minkä vuoksi henkilöstön sitouttaminen yritykseen on tärkeää yhtä lailla kuin uusien osaavien työntekijöiden houkuttelevaaminen. Jos asiaa katsoo yhteiskunnallisesta näkökulmasta, on vapaaehtoisen eläkevakuutuksen hankkiminen henkilöstölle vastuullista henkilöstöjohtamista, sillä lakisääteiset eläkevarat ehtyvät merkittävästi suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle lähitulevaisuudessa.

Eläkevakuutuksia myönnetään vanhuuseläkevakuutuksena, perhe-eläkevakuutuksina ja työkyvyttömyyseläkevakuutuksena. Vanhuuseläkevakuutuksessa tarkoituksena on, että vakuutuksenottaja säästää vakuutukseen maksamalla vakuutusmaksuja ja näiden maksujen kerryttämä tuotto maksetaan vakuutetun eläkeaikana hänelle eläkkeenä. Eläkevakuutuksiin sisältyy aina yleensä turva kuoleman varalta. Mikäli vakuutettu kuolee, maksetaan vakuutussäästöt perhe-eläkkeenä vakuutetun omaisille. Turva työkyvyttömyyden varalta tarkoittaa sitä että, jos vakuutettu jää pysyvästi työkyvyttömäksi, maksetaan hänelle kertakorvauksena kertyneet vakuutussäästöt ennen eläkeikää. (Jokela, Lammi, Lohi & Silvola 2009, 126.)

4.3 Yksilöllinen eläkevakuutus

Työnantajan järjestämät vapaaehtoiset eläkevakuutukset voivat olla yksilöllisiä tai ryhmäratkaisuja (kollektiivisia). Yksilöllisellä eläkevakuutuksella tarkoitetaan vakuutusta, joka on otettu vain tietyille tai tietyille nimeltä mainitulle henkilölle yrityksessä. Vakuu-

tussopimuksessa sovitaan mm. vakuutusmaksujen suuruus, eläkeikä, eläkeaika ja se onko kyseessä sijoitussidonnainen vai laskuperustekorkoinen vakuutus. Vakuutusmaksut voivat olla kertaluonteisia eriä esim. kerran vuodessa maksettavia tai jatkuvamaksuisia esim. kuukausittain maksettavia eriä. Eläkeiällä tarkoitetaan ajankohtaa, jolloin vakuutetulle aletaan maksaa eläkettä. Yksilöllisessä eläkevakuutuksessa eläkeikä voi alkaa aikaisintaan silloin, kun vakuutettu on täyttänyt TyEL:n mukaisen vanhuuseläkkeen. Tällä hetkellä eläkeikä on 63 vuotta. Eläkeaika on se ajanjakso, jolta vakuutetulle maksetaan eläkettä. Eläkeaika voidaan sopia vähintään 10 vuoden määräajaksi. Eläkeaika voi olla lyhyempi vain silloin, jos vakuutettu siirtää eläkkeen aloittamista myöhemmäksi kuin lakisääteinen TyEL:n mukainen eläkeikä. Sijoitussidonnaisesta ja laskuperustekorkoisesta vakuutuksesta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.3. (Jokela ym. 2009, 131.)

4.4 Ryhmäeläkevakuutus

Ryhmäeläkevakuutuksella tarkoitetaan eläkevakuutusta, joka on otettu yrityksen määrittämälle työntekijöistä muodostamalle ryhmälle. Usein puhutaan myös kollektiivisesta lisäeläketurvasta. Kollektiivisen eläkevakuutuksen verotusta koskevat lievemmat säännöt, kuin yksilöllistä vakuutusta. Jotta verohyödyt on mahdollista saada, tulee ryhmän kollektiivisuuden määritelmän täytyä. Kollektiivinen ryhmä voi muodostua esimerkiksi ammatin, toimialan tai toimipaikan suhteen, eikä se saa kohdistua nimettyihin henkilöihin. Ryhmällä voi olla myös alaryhmiä, joilla kaikilla on erilaiset kriteerit ja erilainen lisäeläketurva. Ryhmään voi tulla uusia vakuutettuja siitä voi myös poistua vakuutettuja esimerkiksi silloin, kun ryhmän jäsen jää eläkkeelle. Kuten yksilöllisessä vakuutuksessa, myös ryhmäeläkevakuutuksen sopimuksessa sovitaan vakuutusmaksujen suuruudesta, eläkeiästä, eläkeajasta sekä siitä onko vakuutus sijoitussidonnainen vai laskuperustekorkoinen. (Verohallinto 2012; Jokela ym. 2009, 141.)

4.5 Etuus ja maksuperusteiset ryhmäeläkevakuutukset

Kollektiiviset eläkevakuutukset voivat olla joko etuus- tai maksuperusteisia. Etuusperusteisessa vakuutuksessa ryhmään kuuluvilla työntekijöillä on sama etukäteen määritelly etuus, jota tavoitellaan. Etuus voi tällöin olla esimerkiksi eläkeprosentti palkasta tai sovittu euromäärä. Vakuutusmaksut määräytyvät sen mukaan, minkälaista etuutta tavoitellaan ja saattavat vaihdella vuosittain. Maksuperusteisessa vakuutuksessa eläkkeestä

saatava etuus määräytyy sen mukaan, kuinka paljon siihen on maksettu vakuutusmaksuja ja kuinka hyvin maksut ovat tuottaneet säästöä. Vakuutusmaksut voivat olla hyvinkin epäsäännöllisiä ja vasta kun eläkeikä koittaa, tiedetään minkä suuruista eläketurvaa voidaan nostaa. Maksuperusteisessa vakuutuksessa työnantaja maksaa eläkevakuutukseen vakuutusmaksuja ennalta sovittujen sääntöjen mukaan. Voidaan esimerkiksi sopia, että vakuutusmaksujen suuruus on sidottu yrityksen tuloskehitykseen. Työnantajan maksamien vakuutusmaksujen lisäksi myös työntekijä voi itse maksaa vakuutukseen maksuja. Työntekijän on kuitenkin hyvä tietää, että työnantaja on vakuutussopimuksessa vakuutuksenottaja, jolla on oikeus tehdä vakuutukseen muutoksia ja päättää siihen liittyvistä asioista. Nykyään useimmat varsinkin keskisuurten ja suurten yritysten ottamista eläkeratkaisuista on kollektiivisia maksuperusteisia eläkevakuutuksia. (Verohallinto 2012; Jokela ym. 2009, 139.)

4.6 Eläkevakuutusmaksujen tuotto

Yksilöllisten eläkevakuutusten tuotto voi muodostua laskuperustekorosta, josta käytetään myös usein nimeä takuukorko. Sopimusta tehdessä vakuutukselle sovitaan tarkka takuukorko, jonka mukaan vakuutussäästöjä hyvitetään vuosittain. Vakuutusyhtiö on siis sitoutunut maksamaan sovittun koron talouden suhdannevaihteluista huolimatta, joten tällainen vakuutus on asiakkaalle riskitön. Takuukoron lisäksi vakuutussäästöille maksetaan lisäkorkoa, jonka vakuutusyhtiö vahvistaa vuosittain. Lisäkorosta käytetään myös nimitystä asiakashyvitys. Lisäkoron suuruuteen vaikuttaa miten vakuutusyhtiön liiketoiminta ja oma sijoitustoiminta on menestynyt ja onko se synnyttänyt ylijäämää jaettavaksi perustekorkoisille vakuutuksille. Vakuutusyhtiö sijoittaa asiakkaiden varat edelleen erilaisiin sijoituskohteisiin, kuten kiinteistöihin, joukkovelkakirjalainoihin ja osakkeisiin. Näistä sijoituskohteista kertyy tuottoa, jonka vakuutusyhtiö palauttaa lisäkoron muodossa asiakkaiden säästöille. Vakuutusyhtiö on vastuussa siitä, että vakuutuksen pääoma palautuu aikanaan takaisin asiakkaalle. Perinteiset ensimmäiset eläkevakuutukset olivat laskuperustekorkoisia sopimuksia mutta nykyään lähes kaikki henkivakuutusyhtiöt myyvät ainoastaan sijoitussidonnaisia vakuutuksia. (Jokela ym. 2009, 102,130.)

Sijoitussidonnaisessa eläkevakuutuksessa säästöjen arvonkehitys perustuu valittujen sijoitusten arvonkehitykseen. Sijoitussidonnaisista vakuutuksista käytetään myös nimeä unit link -vakuutukset. Sijoitussidonnaisessa sopimuksessa asiakas voi itse päättää miten hänen vakuutukseen maksamansa varat sijoitetaan. Sopimusta tehdessä asiakas valitsee rahastot, joihin hän haluaa vakuutusmaksut kohdistuvan. Tämän valinnan perusteella vakuutusyhtiö hankkii kyseisistä rahastoista rahasto-osuuksia niin paljon kuin asiakkaan maksamalla rahamäärällä päivän kurssiin saa. Asiakas ei omista kyseisiä rahasto-osuuksia, eikä voi niiden suhteen käyttää mitään omistajan oikeuksia, kuten osallistua esimerkiksi rahastoyhtiön päätöksentekoon. Asiakkaan säästöjen arvo sidotaan hankittujen rahasto-osuuksien kurssiin. Kurssin arvo voi vaihdella päivittäin sekä ylös- että alaspäin. Koska maksut ja säästöt on sidottu rahastoihin, sisältyy niihin aina riski mahdollisesta pääoman menettämisestä osittain tai kokonaan. Tosin eläkevakuutukset ovat luonteeltaan pitkäaikaisia säästämissopimuksia, joten rahastokurssien hetkelliset heilahdelliset eivät vaikuta lopulliseen kertyneeseen säästöön merkittävästi. Sijoitussidonnaisessa eläkevakuutuksessa ei voida etukäteen antaa tarkkaa lupautta siitä, minkä suuruinen tuleva eläke on. Siitä voidaan kuitenkin tehdä arviolaskelmia, jotka perustuvat oletuksiin sen mukaan miten rahastokurssien oletetaan kehittyvän. (Jokela ym. 2009, 105, 131; Nordea Henkivakuutus 2011c.)

4.7 Eläkevakuutusten verotus

Työnantajan työntekijöilleen maksamien vapaaehtoisten eläkevakuutusten verohyödyt ovat merkittävät verrattuna esimerkiksi sellaiseen palkitsemiskeinoon, jossa työnantaja maksaa työntekijöille tulospalkkiota. Tulospalkkiot luetaan suoraan työntekijän palkaksi ja ovat verotettavaa ansiotuloa. Työnantaja voi lain mukaan vähentää yksilöllisten ja kollektiivisten eläkevakuutusten vakuutusmaksut elinkeinotoimintansa tulosta. Myös eläkevakuutukseen liittyvän henkivakuutuksen osan voi vähentää verotuksessa, jos vakuutuksessa edunsaajaksi on merkitty työntekijä tai hänen omaiset. Vakuutusmaksuja ei myöskään lueta työntekijän veronalaiseksi tuloksi, mikäli lisäeläketurva on kohtuullinen ja täyttää verotuskäytännössä asetetut edellytykset. (Engblom & Adamsson 2011, 222.)

Työntekijän on mahdollista maksaa myös itse vakuutusmaksuja työnantajan hänelle ottamaan ryhmäeläkevakuutukseen, jos tästä on erikseen sovittu. Työntekijällä on oike-

us vähentää ansiotulostaan ryhmäeläkkeeseen suorittamiaan maksuja 5 prosenttia työnantajan hänelle maksamasta vuosipalkasta, mutta kuitenkin enintään 5 000 euroa vuodessa. Vähennyskelpoisuuden edellytyksenä on lisäksi se, että lisäeläkettä ryhdytään vakuutus sopimuksen mukaisesti vanhuuseläkkeenä maksamaan aikaisintaan vakuutetun täytettyä 60 vuotta. (Nordea Henkivakuutus 2012b.)

Yksilöllisessä eläkevakuutuksessa vakuutusmaksuja ei myöskään lueta työntekijän veronalaiseksi ansiotuloksi, jos maksut eivät ylitä 8 500 € vuodessa. Työntekijän verotettavaksi palkaksi luetaan vain se osa, joka mahdollisesti ylittää 8 500 € vuodessa. Jos poikkeuksellisesti useampi kuin yksi työnantaja on ottanut samalle henkilölle yksilöllisen lisäeläkevakuutuksen, katsotaan vakuutetun ansiotuloksi maksettujen maksujen yhteismäärä 8 500 euroa ylittävältä osin. Edellytyksenä verovähennysoikeudelle on, että yksilöllisessä eläkevakuutuksessa, jotka on tehty 18.9.2009 tai sen jälkeen, eläkeikä on työntekijän eläkelain (TyEL) mukainen vanhuuseläkeikä, joka tällä hetkellä on 63 vuotta. (Nordea Henkivakuutus 2012b.)

Vasta silloin, kun työntekijä ryhtyy nostamaan vakuutuksesta eläkeajallaan säästöjä, verotetaan häntä ansiotuloverolain mukaisesti. Tässä on ero työntekijän itsensä ottamaan vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen, jossa eläkeajan nostoja verotetaan pääomatuloverotuksen mukaisesti. (Engblom ym. 2011, 222.)

Kuten aikaisemmin kerrottiin, eläkevakuutus sopimus voidaan sopia joko takuukorkoiseksi tai sijoitussidonnaiseksi. Kummassakin mallissa vakuutusmaksuille kertyneitä tuottoja ei veroteta vuosittain, joten myös tästä näkökulmasta, eläkkeessä on erityisiä etuja verrattuna muihin säästämismuotoihin esimerkiksi suoriin rahastoihin.

4.8 Eläkevakuutusten muutokset ja takaisinostomahdollisuus

Eläkevakuutusta koskevaa sopimusta voidaan sopimusaikana muuttaa. Yleisemmin saattaa olla tarvetta tehdä muutoksia esim. eläkeikään tai eläke aikaan. Sopimukseen voidaan liittää ns. peruuttamaton edunsaajamääräys. Tämä tarkoittaa sitä, että vakuutuksen omistaja eli yritys ei voi yksipuolisesti muuttaa tai peruuttaa eläkevakuutuksen tai siihen liittyvän henkivakuutuksen edunsaajamääräystä tai tehdä vakuutukseen vakuu-

tetun etuja heikentäviä muutoksia. Peruuttamattoman edunsaajamääräyksen antaessaan vakuutuksen omistaja sitoutuu olemaan nostamatta vakuutussäästöjä, muuttamatta eläkeikää tai luovuttamatta vakuutuksen omistusoikeutta ilman vakuutetun kirjallista suostumusta. Tällainen sitoumus suojaa yleensä vakuutetun edut myös yrityksen myynti- ja konkurssitilanteissa. Vakuutus sopimus voi sisältää myös ns. vapaakirjaoikeuden, jolloin työntekijä saa sopimuksen säästöt vapaakirjamuodossa erotessaan työnantajan palveluksesta. Vakuutus sopimus voidaan myös siirtää uuden työnantajan nimiin, joka voi jatkaa vakuutusmaksujen maksamista sopimukseen. (Jokela ym. 2009, 102,132.)

Eläkevakuutusta koskevat sopimukset ovat yleensä pitkäaikaisia ja niiden lopettamista kesken ja kertyneen rahaston nostamista yhdellä kertaa pois on lainsäädännöllisesti rajoitettu. Tämä johtuu siitä, ettei verotuksellisesti suosittavia pitkäaikaisia säästövakuutuksia käytettäisi väärin. Tämä ns. takaisinosto on mahdollista vain erityistilanteissa kuten vakuutetun työttömyyden tai avioeron johdosta. Takaisinostomahdollisuus voi tulla kyseeseen myös tilanteessa, jossa vakuutusyhtiön koko vakuutuskanta siirretään johonkin toiseen vakuutusyhtiöön. (Jokela ym. 2009, 133.)

4.9 Vapaaehtoiset henkivakuutukset

Henkivakuutuksella tarkoitetaan vakuutusta kuoleman varalle. Sopimusta tehdessä sovitetaan henkivakuutuksen määrä, jonka henkivakuutusyhtiö maksaa kertakorvauksena vakuutetun antaman edunsaajamääräyksen mukaisesti. Yleensä markkinoilla olevat henkivakuutukset korvaavat sekä tapaturman että sairauden aiheuttaman kuoleman, mutta tarjolla on myös vakuutuksia pelkästään tapaturmaisen kuoleman varalta. Yhdessä vakuutuksessa voidaan vakuuttaa vain yksi henkilö, kaksi henkilöä, jolloin kyseessä on pariturvavakuutus, tai kokonainen ryhmä. Henkivakuutus sopimus voidaan sopia olemaan voimassa tiettyyn ikään asti tai tiettyyn päivämäärään asti. Sopimuksen voimassaolon edellytyksenä on, että vakuutusmaksut maksetaan ajallaan.

Henkivakuutuksen vakuutusmaksuihin vaikuttaa henkivakuutusturvan määrä, vakuutetun ikä ja sukupuoli sekä terveydentila. Ryhmähenkivakuutuksissa vakuutusmaksu voidaan määritellä myös siten, ettei se ole riippuvainen edellä luetelluista seikoista, vaan se on kaikille vakuutetuille sama. Henkivakuutusturva voidaan yleensä sopia joko kiinteä-

tai alenevasummaiseksi. Kiinteäsummaisessa turvassa turvan määrä pysyy muuttumattomana, mutta vakuutusmaksu nousee vakuutetun ikääntyessä vuosittain ja alenevasummaisessa vakuutusmaksu pysyy muuttumattomana, mutta turvan määrä alenee vakuutetun ikääntyessä vuosittain. Valittua henkivakuutussummaa voidaan sopimusaikana korottaa tai alentaa. (Nordea Henkivakuutus 2012a.)

Henkivakuutukseen liittyy aina edunsaajamääräys, jonka vakuutuksenottaja antaa vakuutusta tehdessään. Edunsaajamääräyksessä määritellään kenelle vakuutuksenottaja haluaa korvauksen maksettavan mahdollisen vakuutetun kuoleman tapahtuessa. Yrityksen ottamassa henkivakuutuksessa edunsaajana voi olla yritys tai esimerkiksi vakuutetun omaiset. Annettua edunsaajamääräystä voidaan myös muuttaa sopimusaikana.

Kuten eläkevakuutusta, myös henkivakuutusta voi yritys käyttää yhtenä palkitsemismuotona, jonka avulla voidaan sitouttaa avainhenkilöitä tai henkilöstöryhmiä yritykseen. Saadun korvauksen yritys voi käyttää esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointiin. Pienemmissä yrityksissä sillä voidaan turvata yrityksen toimeentuloa esimerkiksi yhtiökumppanin kuoleman varalta, jolloin yhtiökumppanit määrittelevät edunsaajiksi toisensa. Perheyryksissä voidaan suojata yrityksen toimeentuloa aviopuolison kuoleman varalta.

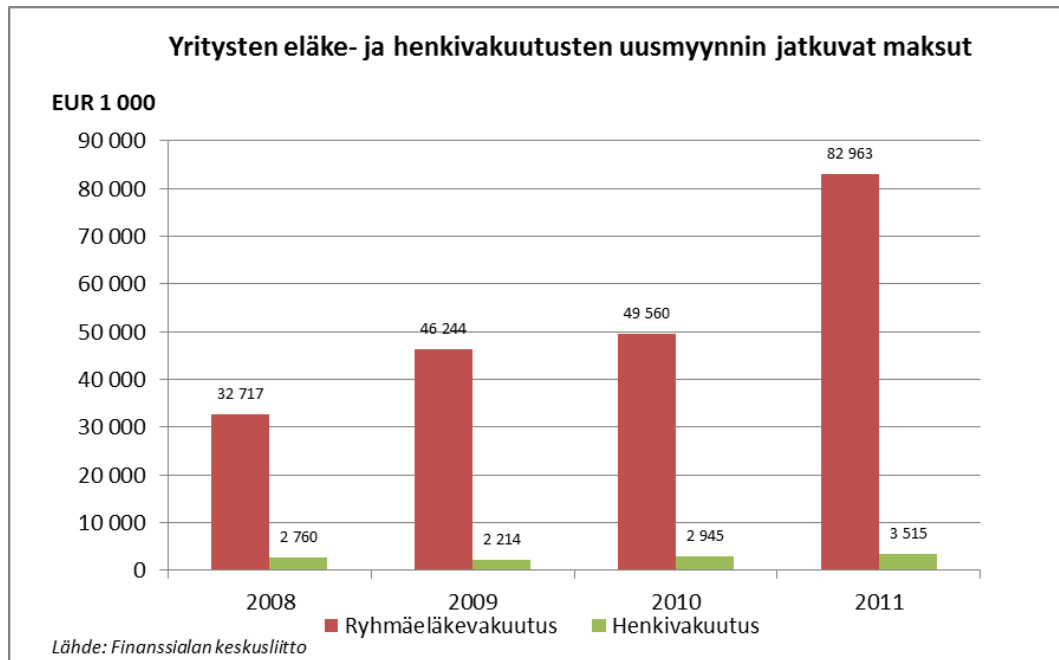
4.10 Henkivakuutusten verotus

Henkivakuutus kuuluu ns. riskivakuutuksiin, joihin sovelletaan yleisiä tuloverolain säännöksiä. Kuten eläkevakuutusten, myös henkivakuutusten vakuutusmaksut ovat työnantajalle vähennyskelpoisia verotuksessa. Edellytyksenä on, että henkivakuutuksen edunsaajana ovat työntekijän omaiset. Jos vakuutuksen edunsaajana on yritys, ei vakuutusmaksua voida vähentää verotuksessa menona. Poikkeuksena tästä on kuitenkin osakeyhtiö, joka saa tietyin edellytyksin vähentää vakuutusmaksut vakuutetun kuoleman varalta otetussa vakuutuksessa, jonka edunsaajana kyseinen osakeyhtiö on. Edellytyksenä on, että vakuutettuna on yrityksen avainhenkilö. Työnantajan työntekijälle ottama henkivakuutuksen ei katsota olevan työntekijälle verotettavaa palkkatuloa. Edellytyksenä kuitenkin on, että henkivakuutuksesta mahdollisesti maksettava korvaus on kohtuullinen. (Engblom ym. 2011, 250.)

Kuolemantapauskorvaukset ovat lähiomaisille tai kuolinpesällä verovapaita 35 000 euroon saakka kutakin edunsaajaa kohti. Leskelle maksettavista korvauksista verovapaata on puolet mutta kuitenkin vähintään 35 000 euroa. Jos korvaus ylittää 35 000 euroa, verotetaan ylittävältä osalta perintöverotuksen mukaisesti. Jos kuolemantapauskorvaus maksetaan muulle kuin lähiomaiselle tai kuolinpesälle, katsotaan korvauksen olevan veronalaista pääomatuloa. Yritykselle maksettavat vakuutuskorvaukset ovat yleensä veronalaista elinkeinotuloa ja ovat elinkeinoverotuksen periaatteiden mukaisesti sen tilikauden tuloa, jolloin vakuutustapahtuma (vakuutetun kuolema) on tapahtunut. Vakuutusyhtiö toimittaa verottajalle ilmoituksen yrityksille maksetuista vakuutuskorvauksista. (Nordea Henkivakuutus 2012a.)

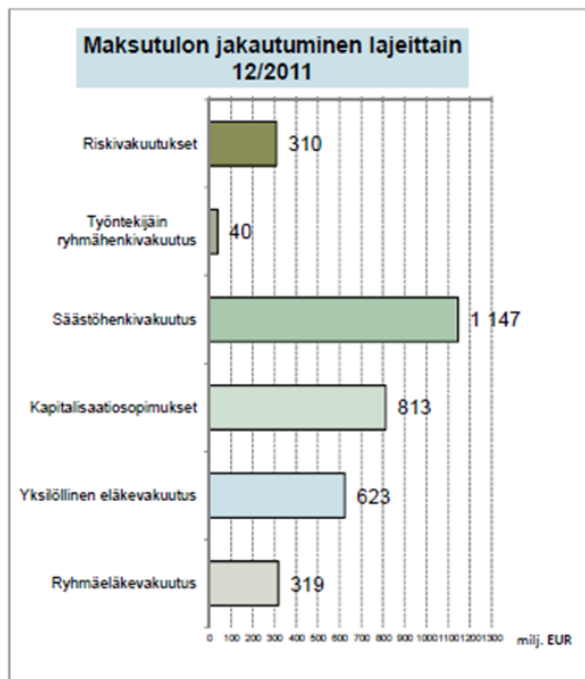
4.11 Yritysten ryhmäeläkevakuutusten ja henkivakuutusten markkinatilanne

Finanssialan keskusliiton vuosittain tekemän tilaston mukaan yritysten ryhmäeläkevakuutusten uusmyynti kappaleellisesti on vuosittain kasvanut koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2000 uusia yritysten eläkevakuutuksia myytiin vain 725 kpl kun taas vuonna 2011 uusmyynti oli 2439 kpl. Henkivakuutusten uusmyynnissä kasvu ei ole ollut yhtä merkittävää, mutta silti niidenkin määrä on ollut kasvusuuntaista. Vuonna 2000 yritysten henkivakuutuksiin uusia vakuutettuja tuli 4028 kpl ja vuonna 2011 uusien vakuutettujen määrä oli 7094 kpl. Eläke- ja henkivakuutusten myynti on myös euroissa mitattuna kasvanut merkittävästi. Varsinkin eläkevakuutusten osalta myynti on lähes kolminkertaistunut vuodesta 2008 vuoteen 2011. Henkivakuutusten osalta uusmyynnin euromääräinen kasvu ei ole ollut näin merkittävä. Seuraavassa kuvassa näkyy tarkemmin euromääräiset uusmyynnin luvut vuositasolla. (Finanssialan Keskusliitto 2012b.)



Kuvio 10. Yritysten eläke- ja henkivakuutusten uusmyynnin jatkuvat maksut

Henkivakuutustuotteiden koko vakuutuskannan maksutulo oli vuonna 2011 reilut 3 252 miljoonaa euroa. Jos verrataan eläke- ja henkivakuuttamista muihin henkivakuutustuotteisiin niiden maksutulon perusteella, oli vuonna 2011 ryhmäeläkevakuuttamisen osuus koko Henkivakuutuksen maksutulosta 9,8 %. Henkivakuutusten ja ryhmähenkivakuutusten osuus oli yhteensä 9,5 %. Ryhmäeläkevakuutusten maksutulo oli 319 miljoonaa euroa ja vähentynyt 65 % vuodesta 2010 (911 meur). Työntekijöiden ryhmähenkivakuutusten maksutulo sen sijaan kasvoi hiukan; vuonna 2010 maksutulo oli 36 miljoonaa euroa ja 40 miljoonaa euroa vuonna 2011.



Kuvio 11. Henkivakuutuksen vakuutuskannan maksutulo lajeittain 2011

Finanssialan keskusliiton tekemän raportin mukaan kiinnostus vapaaehtoisia eläkevakuutusratkaisuja ja henkivakuutuksia kohtaan tulee hiipumaan lähiaikoina. Tähän vaikuttaa voimakkaasti mm. vallitseva epävarmuus maailmantaloudessa. Mikäli taloustilanteessa ei tapahdu oleellista muutosta parempaan, ei myynnin odoteta kasvavan vuonna 2012. (Finanssialan Keskusliitto 2011.)

4.12 Aikaisempia tutkimuksia

Nordea Henkivakuutus on teettänyt Taloustutkimus Oy:llä vuoden 2011 alussa tutkimuksen lisäeläketurvasta pk-yritysten keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä keinoja yritysten päättäjähenkilöt pitävät tärkeimpinä avainhenkilöidensä sitouttamiseksi ja mitä keinoja yrityksissä tällä hetkellä käytetään. Kohdejoukkona oli 5 – 250 työntekijää työllistävät yritykset koko Suomen alueella ja vastaajia oli 605 kpl. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluna. (Nordea Henkivakuutus 2011a.)

Tutkimuksen tulokset lyhyesti (Nordea Henkivakuutus 2011a.):

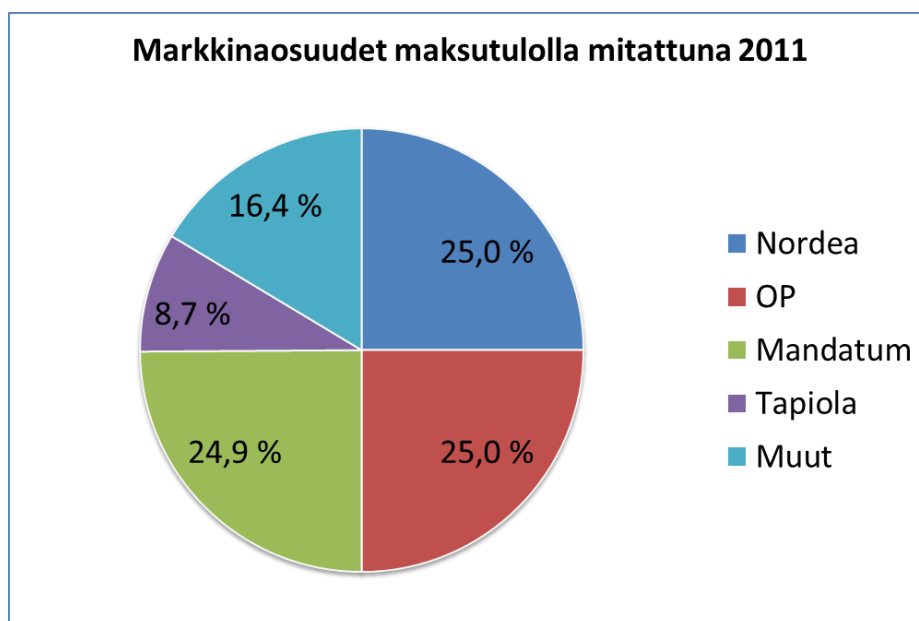
- 49 % vastaajista tunsi hyvin vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tuotteena.

- Vapaaehtoista eläkevakuutusta piti tärkeimpänä palkitsemiskeinona 2 % vastaajista.
- Vapaaehtoinen eläkevakuutus oli käytössä 32 %:lla vastaajayrityksistä.
- 70 %:lla oli hankittuna eläkevakuutus yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle.
- 40 % piti eläkevakuutusta merkittävänä nykyisten työntekijöiden sitouttamiskeinona.
- 32 % piti eläkevakuutusta merkittävänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona.
- 18 % yrityksistä oli harkinnut ja päättänyt hankkia eläkevakuutuksen lähitulevaisuudessa.
- Merkittävin syy miksi ei aio hankkia oli, ettei sille nähty tarvetta (49 %).

5 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

5.1 Kohdeyhtymän esittely

Nordea Henkivakuutus on perustettu vuonna 1993 ja kuuluu Nordea-konserniin, joka on Pohjoismaiden suurin finanssipalveluja tarjoava konserni. Nordea Henkivakuutus aloitti toimintansa henkilöasiakkaiden lainaturva- ja eläkevakuutusten myynnillä. Yritysasiakasmyynti aloitti toimintansa vuonna 1997. Nordea Henkivakuutuksessa työskentelee noin 160 työntekijää. Tällä hetkellä yhtiö myy eläkevakuutusten lisäksi säästöhenkivakuutuksia, kapitalisaatiosopimuksia ja riskihenkivakuutuksia sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Suomen markkinoiden lisäksi yhtiö toimii myös Ruotsin, Norjan ja Liettuan markkinoilla. Suunnitelmissa on laajentaa toimintaa myös Viroon ja Latviaan. Yhtiön markkinaosuus Suomen henkivakuutusmarkkinoista on noussut viime vuosina ja vuonna 2011 Nordea Henkivakuutus nousi markkinajohtajaksi 25 %:n markkinaosuudellaan. OP Henkivakuutuksella on lähes yhtä iso osa markkinoista, mutta sen maksutulo on kuitenkin hieman alle Nordean. Nordean muita merkittäviä kilpailijoita ovat Mandatum Life ja Tapiola. (Nordea Henkivakuutus 2011d; Finanssialan keskusliitto 2012.)



Kuvio 12. Henkivakuutusyhtiöiden markkinaosuudet 2011

Vuonna 2011 Nordea Henkivakuutuksen Suomen toimintojen kokonaismaksutulo oli 813,4 miljoonaa euroa. Maksutulo jakautui tuotealueittain seuraavasti:

Taulukko 2. Nordea Henkivakuutuksen vakuutusmaksutulo Suomessa 2011

Nordea Henkivakuutuksen vakuutusmaksutulo 2011	
Yksilöllinen henkivakuutus	216,8 meur
Ryhmähenkivakuutus	38,8 meur
Kapitalisaatiosopimukset	414,1 meur
Yksilöllinen eläkevakuutus	132 meur
Ryhmäeläkevakuutus	11,8 meur
Yhteensä	813,5 meur

Nordea Henkivakuutuksella ei vuonna 2011 ollut vielä tuotevalikoimassaan perinteistä henkivakuutusta ja maksutulosta yksilöllisen henkivakuutuksen osuus muodostuu lainaturvavakuutuksista ja säästöhenkivakuutuksista. Ryhmähenkivakuutuksen maksutulo puolestaan muodostuu yrityksille myydyistä säästöhenkivakuutuksista. Vuoden 2012 helmikuussa yhtiö toi markkinoille aidon perinteisen henkivakuutuksen, jolla asiakas voi saada kuolemanvaraturvan ilman lainaturvan tai säästöhenkivakuutuksen ominaisuuksia.

Nordea Henkivakuutuksen myyntikanavia ovat Nordea Pankin konttorit ja verkkopankki. Näiden myyntikanavien lisäksi yritysasiakkaille tuotteita myydään Nordea Henkivakuutuksen omien 20 aluemyyntipäälliköiden toimesta, jotka toimivat koko Suomen alueella. Aluemyyntipäälliköt myyvät henkivakuutustuotteita Nordea Pankin yritysasiakkaille yhteistyössä pankin yritysasiakkaista vastaavien asiakasvastuullisten kanssa. Nordea Henkivakuutuksen yritysmyynnin pääkohderyhmä ovat keskisuuret yritykset, mutta tuotteita myydään myös pien- ja suuryrityksille. Yritysmyynnin tavoitteena on myydä joustavia vakuutusratkaisuja yritysten inhimilliseen pääomaan liittyvien riskien suojaamiseksi. Erilaisilla eläke- ja henkivakuutusratkaisuilla yritykset pystyvät sitouttamaan ja palkitsemaan työntekijöitä sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä yrityksen palvelukseen. (Nordea Henkivakuutus 2011d.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työnantajien ja työntekijöiden mielipiteitä siitä, minkälaisena palkitsemiskeinona he kokevat yritysten vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset. Tavoitteena oli saada selville onko näiden kahden eri kohdejoukon kesken näkemyseroja siitä, miten he arvostavat eläke- ja henkivakuutuksia verrattuna muihin yleisimpiin palkitsemiskeinoin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää onko työpaikoilla jo nyt palkitsemiskeinona eläke- tai henkivakuutuksia tai olisivatko yritykset valmiita hankkimaan sellaisia. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Nordean asiakkaat, joista työnantajan näkökulmaa tutkiva kysely lähetettiin yritysasiakkaille ja työntekijän näkökulmaa tutkiva kysely lähetettiin henkilöasiakkaille.

Tutkimus toteutettiin kahtena eri kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jossa tutkimusaineistoa kerätään siten, että se soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä aikaisempien teorioiden pohdinta, hypoteesien esittäminen ja havaintoaineiston soveltuminen tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.)

Tutkimus toteutettiin Digiumilla sähköisenä internet-kyselynä siten, että kummallekin tutkimukselle olivat omat tutkimusosoitteet. Yritysasiakkaille osoitteena oli www.tutkimus.net/vakuutus ja henkilöasiakkaille www.tutkimus.net/elake. Kummallekin kyselylle haluttiin selkeät ja helpot internet-osoitteet, jotka tilattiin erikseen kyselyn julkaisijalta. Selkeillä osoitteilla varmistettiin, että vastaajien on helppo kirjoittaa osoite selaimen osoitekenttään. Nordealla on asiakasrekisterissään hyvin vähän asiakkaiden sähköpostiosoitteita, sillä pankkiasioita ei tietoturvasyistä hoideta sähköpostitse. Sähköpostiosoitteiden puuttumisen vuoksi kutsu tutkimukseen lähetettiin asiakkaille postitse. Kutsussa kerrottiin tutkimuksen taustaa sekä neuvottiin asiakkaita vastaamaan kyselyyn internetissä. Kyselyn vastaamiselle annettiin aikaa kaksi viikkoa. Postitse lähetettävän kutsun tueksi kohdejoukkoon kuuluville henkilöasiakkaille lisättiin verkkopankkiin huomiota herättävä ja tutkimuksesta kertova banneri, jonka yhteydessä olevasta linkistä pääsi vastaamaan kyselyyn. Tällä haluttiin tehdä vastaaminen helpoksi ja varmistaa mahdollisimman korkea vastausprosentti. Yritysasiakkaille vastaavanlaisen bannerin ja linkin toteuttaminen ei ollut teknisesti mahdollista, sillä yritysasiakkaiden

verkkopankin tekninen alusta on toteutettu eri tavalla kuin henkilöasiakkaiden. Seuraavassa kuvat verkkopankin bannerista ja kutsusta tutkimukseen.

The screenshot shows the Nordea Verkkopankki interface. The main header is blue with the Nordea logo and 'Verkkopankki'. Below the header is a navigation bar with links: 'Päivittävät raha-asiat', 'Sijoittaminen', 'Lainat', 'Vakuutukset', 'Tietoa palveluista', and 'Muokkaa verkkopankkia'. On the right, there are links for 'Oikopolut', 'Posti', 'Tulosta', and 'Ohje'. The left sidebar contains a list of services: 'Uusi maksu', 'Siirto omalle tilille', 'Muut maksuasiat', 'E-laskut', 'Tilit', 'Kortit', 'Yhteenveto', 'Mobiilipalvelut', 'Lisäpalvelut', and 'Ostaminen ja asiointi verkossa'. The main content area is titled 'Päivittävät raha-asiat' and shows a greeting: 'Tervetuloa hyvä Check-In -asiakas. Edellisen kerran käytit verkkopankkia 8. helmikuuta 2012 kello 9:21.' Below this is a 'Huomio' section with a date '20.07.2011' and a message: 'Sinulla on 3 vahvistettavaa maksua'. There is a table of accounts with columns: 'Nimi', 'Tilinumero', 'Saldo', and 'Käytettävissä'. The table lists several accounts, including 'EtuTili', 'nq-käyttö 87', 'kasvu', 'KorkoExtra-tili', and 'Käyttötili'. On the right, there is a banner for a survey titled 'Kysely eläke- ja henkivakuuttamisesta' with a photo of a man and a woman. Below the banner is a 'Uutiset' section with news items about pension services and mobile banking.

Kuvio 13. Henkilöasiakkaiden verkkopankin banneri

The screenshot shows the Nordea Verkkopankki interface. The main header is blue with the Nordea logo and 'Verkkopankki'. Below the header is a navigation bar with links: 'Päivittävät raha-asiat', 'Sijoittaminen', 'Lainat', 'Vakuutukset', 'Tietoa palveluista', and 'Muokkaa verkkopankkia'. On the right, there are links for 'Oikopolut', 'Posti', 'Tulosta', and 'Ohje'. The left sidebar contains a list of services: 'Uusi maksu', 'Siirto omalle tilille', 'Muut maksuasiat', 'E-laskut', 'Tilit', 'Kortit', 'Yhteenveto', 'Mobiilipalvelut', 'Lisäpalvelut', and 'Ostaminen ja asiointi verkossa'. The main content area is titled 'Kysely eläke- ja henkivakuuttamisesta' and shows a greeting: 'Hyvä asiakas'. Below this is a message: 'Sinut on kutsuttu kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijöiden mielipidettä ja arvostuksia työnantajan ottamasta eläke- ja henkivakuutuksesta kohtaan. Vastaa jenen kesken arvomme 50 euron arvoisia S-ryhman lahjakortteja.' There is a section for 'Paaset kyselyyn oheisesta linkistä. Kysely avautuu uuteen selainikkunaan. Verkkopankki-istunto pysyy auki kyselyn taustalla 15 minuuttia, jonka jälkeen se sulkeutuu automaattisesti.' Below this is a 'Vastausaika on 21.2. asti.' section. There is a button 'Vastaa kyselyyn' and a link 'Takaisin'. At the bottom, there is a copyright notice: '© Copyright 2011 Nordea - Aika: 08.02.2012 14:08:15 GMT +2'.

Kuvio 14. Henkilöasiakkaiden verkkopankin kutsu tutkimukseen

5.3 Tutkimusjoukon kuvaus

Työnantajien näkökulmaa selvitetessä kohdejoukkona olivat Nordean yritysasiakkaat ja työntekijöiden näkökulmaa selvitetessä kohdejoukkona olivat Nordean henkilöasiakkaat. Kummassakin kohdejoukossa oli puolet asiakkaita, joilla oli pelkästään asiakkuussuhde Nordea Pankkiin ja puolet sellaisia, joilla oli pankin asiakkuuden lisäksi asiakkuussuhde myös Nordea Henkivakuutukseen. Nordea Henkivakuutuksen asiakkaita, joukkoon valittiin sellaisia, joilla oli Nordea Henkivakuutuksen eläkevakuutus. Tällä haluttiin varmistaa, että mukana on myös sellaisia vastaajia, joille eläkevakuutus on tuotteena tutumpi. Nordea Henkivakuutuksessa ei ole ollut myynnissä perinteistä yksilöllistä henkivakuutusta ja henkivakuutuksen sijaan yrityksille on myyty säästöhenkivakuutuksia. Tämän vuoksi kohdejoukkoon ei pystytty valitsemaan mukaan Nordea Henkivakuutuksen asiakkuuksia, joilla olisi ollut perinteinen henkivakuutus.

Työnantajien näkökulman selvittämiseksi yritysasiakkaiden otokseen otettiin 3 000 yritysasiakasta, joiden tarkemmat poimintakriteerit olivat seuraavat:

- Nordean M-segmentin asiakkaat eli keskisuuret yritysasiakkaat
- rahavirta on aktiivinen
- suomenkieliset
- ei maksuhäiriöitä, ei vanhentuneita osoitteita, elossa/ei kuolinpesä
- puolet eläkevakuutusasiakkaita ja puolet ei eläkeasiakkaita
- maantieteellisesti kaikilta alueilta
- eri toimialueittain seuraavasti:

– teollisuus	18 %
– rakentaminen	16 %
– tukku ja vähittäiskauppa	15 %
– informaatio ja viestintä	15 %
– rahoitus ja vakuutustoiminta	15 %
– kuljetus ja varastointi	12 %
– majoitus- ja ravitsemustoiminta	6 %
– koulutus	2 %
– muu palvelutoiminta	1 %.

Otokseen pyrittiin saamaan yrityksiä eri toimialueita mahdollisimman tasaisesti seuraten Nordean koko asiakaskunnan profiilia. Majoitus- ja ravitsemustoiminta, koulutus sekä muu palvelutoiminta jäivät pienemmälle osuudelle, sillä niiden osuus kaikista Nordea yritysasiakkaista on huomattavasti muita toimialueita pienempi. Tutkimuksen otokseen valittiin yritysasiakkaita M-segmentistä, sillä se on Nordea Henkivakuutuksen yritysmyynnin pääkohderyhmänä eläke- ja henkivakuutusten myynneissä.

Työntekijöiden näkökulman selvittämiseksi henkilöasiakkaiden otokseen otettiin 3 000 henkilöasiakasta, joiden tarkemmat poimintakriteerit olivat seuraavat:

- Nordean Avain-, Erityis- ja Premium-asiakkaat
- ikä 18–65 vuotta
- rahavirta on aktiivinen
- asiakkaat, joilla on palkkatuloja
- palkkatuloina on vähintään 6 palkkasuoritusta viimeisen 6 kk:n aikana
- palkkasumma vähintään 10 000 € viimeisen 6 kk:n aikana
- verkkopankkiaktiivinen
- suomenkieliset
- ei maksuhäiriöitä, ei vanhentuneita osoitteita, elossa/ei kuolinpesä
- puolet miehiä ja puolet naisia
- puolet eläkevakuutusasiakkaita ja puolet ei eläkeasiakkaita
- maantieteellisesti kaikilta alueilta.

Otokseen valittiin Nordean Avain-, erityis- ja Premium-asiakkaita, sillä ne ovat pankki-käyttäytymiseltään kaikista aktiivisinta kohderyhmää. Tällä haluttiin varmistaa kyselyn mahdollisimman korkea vastausprosentti sekä myös se, että otokseen saadaan mukaan asiakkaita, joilla on säännöllinen palkkatulo Nordeassa. Tällä voitiin varmistaa, että otokseen tulee mukaan asiakkaita, jotka ovat työsuhteessa ja näin myös tutkimuksen tavoitteena oleva työntekijöiden näkökulma saadaan mahdollisimman hyvin selvitettyä.

5.4 Tutkimuslomakkeiden rakenne

Kummallekin kyselyn kohdejoukolle lähetettiin postitse kutsu kyselyyn. Kutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta, vastaamisen arvioitu kesto aika, kyselyn internet-osoite sekä se mihin asti asiakkaalla on aikaa vastata kyselyyn. Asiakkaita houkuteltiin vastaamaan kyselyyn arpomalla vastaajien kesken S-ryhmän 50 euron arvoisia lahjakortteja. Mikäli asiakas halusi osallistua arvontaan, tuli hänen antaa yhteystietonsa kyselyn lopussa. Yhteystietojen antaminen ei luonnollisesti ollut pakollista. (Liitteet 1 ja 3.)

Yritysasiakkaille lähetetty kysely muodostui 16 kysymyksestä sekä 7 taustakysymyksestä. Henkilöasiakkailla kysymyksiä oli 11 ja taustakysymyksiä 9. Taustakysymykset esitettiin kyselyn lopussa. Kummassakin kyselyssä selvitettiin vastaajille ensin eläkevakuutus ja

henkivakuutus käsitteinä, jotta heille ei jää epäselväksi, mitä aihetta kysely koskee. Suurin osa kysymysten vastausvaihtoehdoista oli tehty käyttäen Likertin asteikkoa, sillä sen katsottiin olevan vastaajille selkeä tapa antaa arvioita esitetyistä kysymyksistä. Mukana oli lisäksi monivalintakysymyksiä. Kyselyn ensimmäisillä kysymyksillä kartoitettiin ensin kuinka hyvin vastaajat tunsivat eläke- ja henkivakuutustuotteet sekä yrityskyselyssä lisäksi miten hyvin yritykset tunsivat tuotteiden tuomat verohyödyt. Sen jälkeen pyydettiin arvioimaan miten eri palkitsemiskeinot motivoivat henkilöstöä ja mitä näistä palkitsemiskeinoista työpaikoilla on käytössä. Näiden kysymysten jälkeen esitettiin tarkentavia kysymyksiä koskien erityisesti eläke- ja henkivakuutuksia ja motivoisiko tällaiset palkitsemiskeinot työntekijää tai katsoisiko yritys, että se voisi näillä palkitsemiskeinoilla motivoida ja sitouttaa henkilöstöänsä. Mikäli vastaajat eivät kokeneet eläke- ja henkivakuutuksia kovin merkittäviksi palkitsemiskeinoiksi, pyydettiin kyselyssä syy tälle näkemykselle. Yrityskyselyssä kysyttiin lisäksi oliko yrityksillä suunnitelmissa hankkia lähitulevaisuudessa eläke- tai henkivakuutuksia. (Liitteet 2 ja 4.)

5.5 Tutkimustulosten analysointi

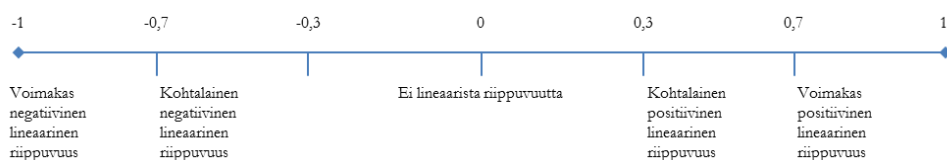
Tutkimustulosten analysointiin käytettiin IBM:n SPSS-sovellusta ja excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Työnantajien ja työntekijöiden vastauksia analysoitiin sekä erikseen, että yhdessä. Ne kysymyksistä, jotka olivat esitetty sekä työnantajille, että työntekijöille yhdistettiin excelin avulla yhdeksi tiedostoksi, jonka jälkeen tiedot siirrettiin SPSS-sovellukseen analysoitavaksi. Työnantajat ja työntekijät muodostivat kumpikin oman ryhmän, jotta näiden välillä voitiin tehdä vertailuja.

Tulosten analysointi aloitettiin selvittämällä taustamuuttujat kummastakin kyselystä erikseen. Taustamuuttujista tehtiin frekvenssijakaumat, joka ovat liitteenä 5. Tutkimuksessa oli oleellista selvittää työnantajien ja työntekijöiden välisiä näkemuseroja, minkä vuoksi yhdistetystä tiedostosta tehtiin Mann-Whitney U -testi (liite 6). Mann-Whitney U -testillä tutkitaan kahden riippumattoman ryhmän mielipide-eroja (Saaranen 2011). Testin hypoteesit olivat

- H0: Työnantajien ja työntekijöiden mielipiteissä ei ole eroa
- H1: Työnantajien ja työntekijöiden mielipiteet eroavat tilastollisen merkittävästi.

Testi osoitti, että merkittävimpiä näkemyseroja on siinä, miten hyvin yritysten vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset tunnetaan tuotteina, minkälaisena palkitsemiskeinona eläke- ja henkivakuutuksia pidetään verrattuna muihin palkitsemiskeinoihin ja koetaanko eläke- ja henkivakuutukset palkitseviksi ja motivoiviksi palkitsemiskeinoiksi. Tulokset, joissa näkemyserot olivat merkittävimmät, analysoidaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tuloksia analysoitiin myös laskemalla eri muuttujien välisiä korrelaatioita. Tähän käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokerroin laskettiin järjestysasteikollisille muuttujille (liitteet 7 ja 8). Korrelaatiokertoimen (Correlation Coefficient) tuloksia tulkitaan seuraavalla asteikolla (Saaranen 2011):



Kuvio 15. Korrelaatiokerroin

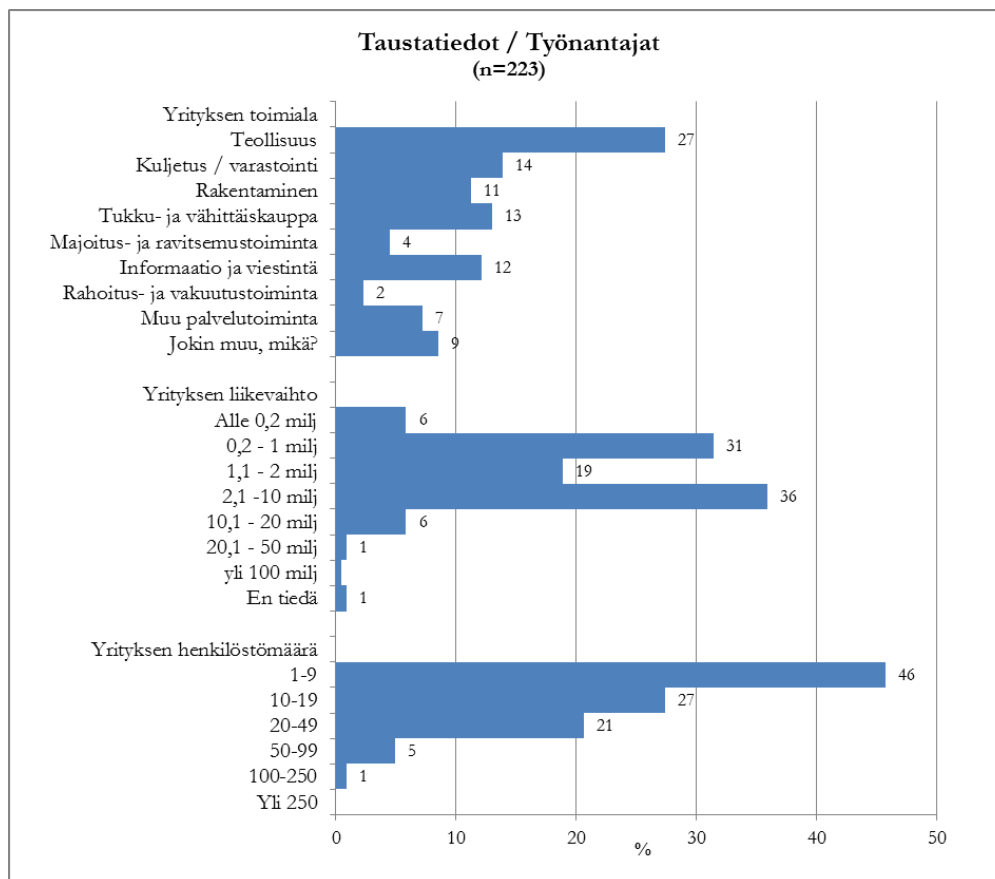
Merkittävimpiä riippuvuuksia oli havaittavissa työntekijöiden kyselyssä vastaajan iän suhteen siinä, miten eläkevakuutusta arvostetaan palkitsemiskeinoina. Kohtalaista negatiivista riippuvuutta oli havaittavissa työntekijöiden työnantajan liikevaihdon ja henkivakuutuksen arvostuksen välillä.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen työnantajan näkökulman selvittämiseksi kutsu kyselyyn lähetettiin 3 000 Nordean yritysasiakkaalle, joista kyselyn täyttivät 223 yritysasiakasta ja vastausprosentti oli 7,43 %. Työntekijän näkökulman selvittämiseksi kutsu kyselyyn lähetettiin 3 000 Nordean henkilöasiakkaalle, joista kyselyn täyttivät 428 asiakasta ja vastausprosentti oli 14,3 %. Koko tutkimukseen vastauksia tuli yhteensä 651 ja vastausprosentti oli 10,9 %.

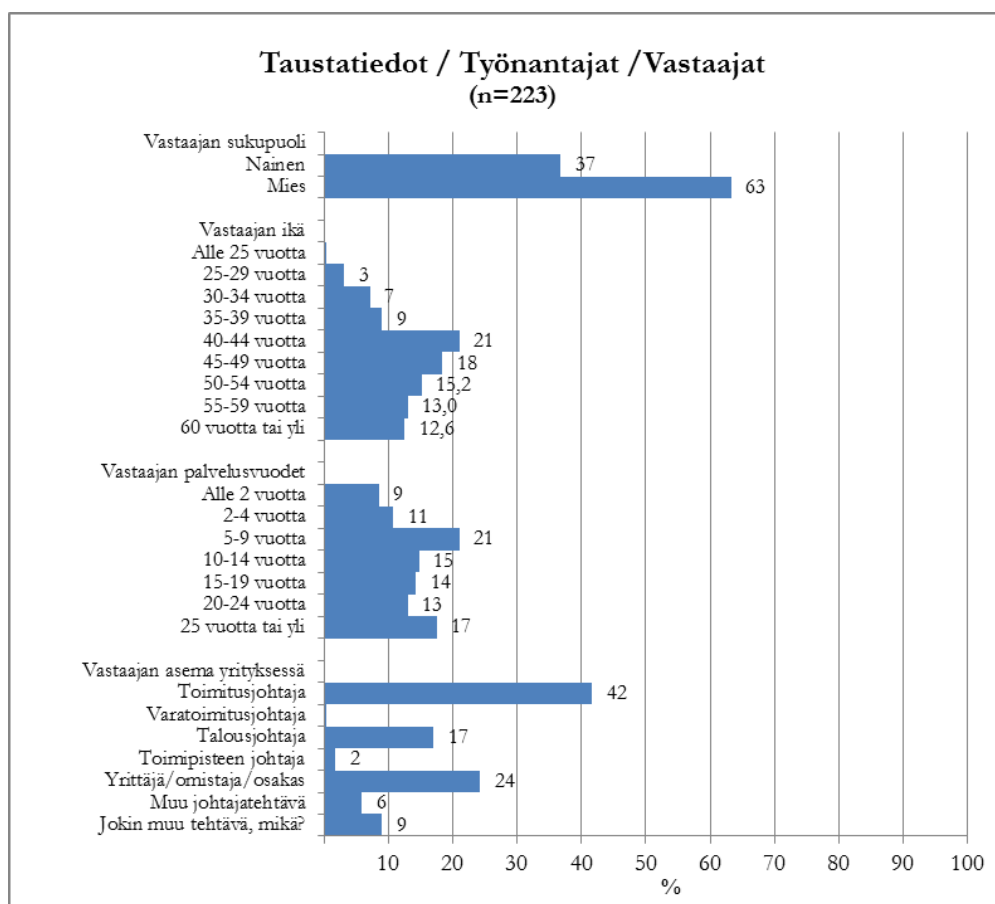
6.1 Taustamuuttujien frekvenssijakaumat

Tutkimukseen vastanneiden taustamuuttujien frekvenssijakaumat ovat eriteltyinä liitteessä 5. Työnantajakyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa kuului teollisuustoimialalle (27 %). Seuraavaksi eniten vastanneita yrityksiä oli kuljetuksen ja varastoinnin toimialalta (14 %). Vastaajista suurin osa oli pieniä yrityksiä, joiden henkilöstömäärä oli enimmäkseen 1–9 henkilöä (46 %) ja liikevaihto väliltä 2,1–10 miljoonaa euroa (36 %).



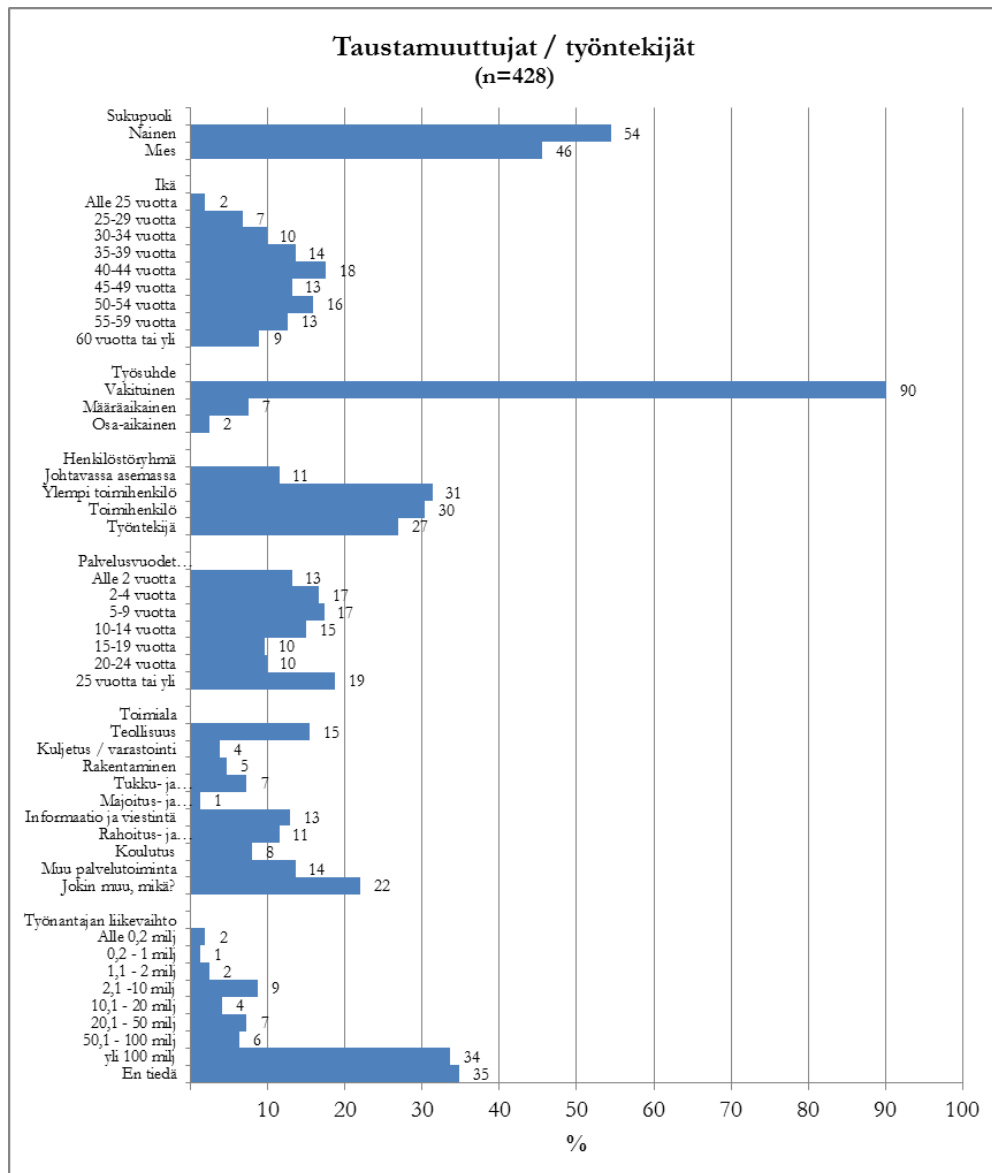
Kuvio 16. Työnantajien taustatiedot yrityksestä

Työnantajakyselyyn vastanneista 63 % olivat miehiä ja 37 % naisia. Vastaajat olivat enimmäkseen ikähaarukasta 40–44-vuotiaat (21 %). Suurin osa oli työskennellyt yrityksessä 5–9 vuotta (21 %) ja olivat yrityksen toimitusjohtajia (42 %) tai yrityksen omistajia/osakkaita tai yrittäjiä (24 %).



Kuvio 17. Työnantajien taustatiedot vastaajista

Työntekijäkyselyyn vastanneista 54 % olivat naisia ja 46 % miehiä. Vastaajat olivat enimmäkseen ikähaarukasta 40–44-vuotiaat (18 %) ja ylempiä toimihenkilöitä (31 %) tai toimihenkilöitä (30 %). Vastaajista 90 % olivat vakituksessa työsuhhteessa ja suurin osa (17 %) olivat työskennelleet nykyisellä työnantajallansa 5–9 vuotta. Työntekijäkyselyyn saaneilta kysyttiin heidän työnantajansa toimiala ja suurin osa vastaajista ilmoitti työnantajansa toimialaksi vaihtoehdon ”Jokin muu”. Näistä suurin osa työskenteli terveydenhuoltoalalla tai julkishallinnossa.



Kuvio 18. Työntekijöiden taustatiedot

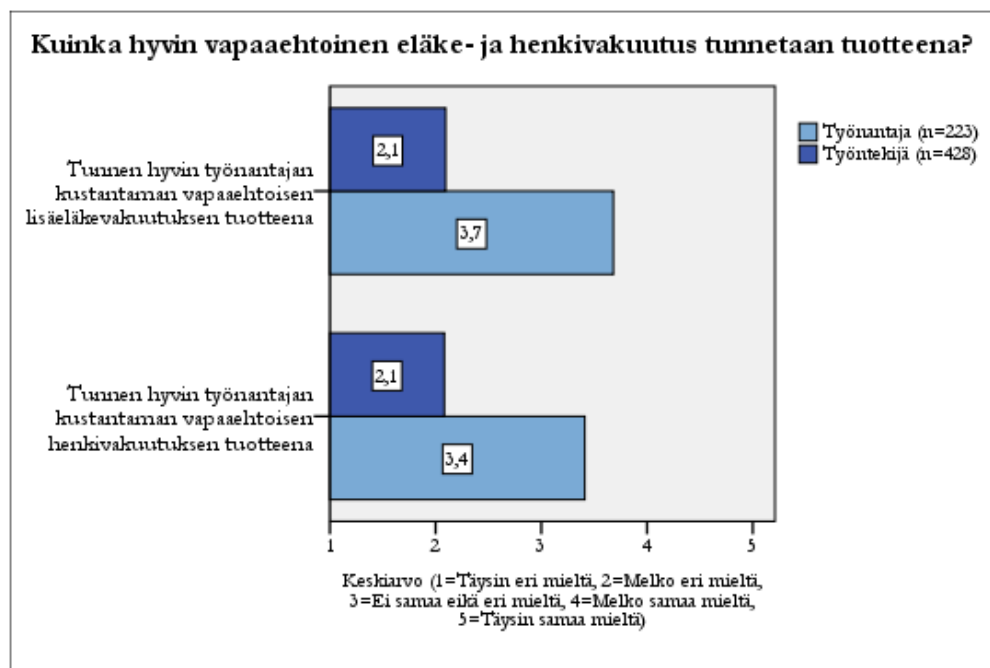
6.2 Kuinka hyvin vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset tunnetaan palkitsemiskeinona ja kuinka monella niitä on hankittuna?

Tutkimuksessa haluttiin ensin kartoittaa miten hyvin vastaajat tunsivat vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset palkitsemiskeinona. Työnantajilta haluttiin lisäksi selvittää, tunsivatko he vakuutusten tuomat verohyödyt yritykselle. Tunnettuutta selvitettiin kysymyksillä:

- Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena (Y1, H1)

- Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena (Y2, H2)
- Tiesitkö, että työnantajan maksamat vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen vakuutusmaksut ovat verotuksessa yrityksellenne vähennyskelpoisia? (Y3)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tuntemustaan asteikolla 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Alla oleva kuva havainnollistaa, että työnantajat tuntevat yritysten vapaaehtoiset eläke- ja henkivakuutukset huomattavasti työntekijöitä paremmin. Työntekijöistä 20 % vastasi tuntevansa hyvin eläkevakuutuksen ja 20 % vastasi tuntevansa hyvin henkivakuutuksen tuotteena. Työnantajista eläkevakuutuksen tunsivat hyvin 67 % ja henkivakuutuksen 55 %. Työnantajista 95 % vastasi tuntevansa eläke- ja henkivakuutuksen verovähennysoikeuden. (Liite 9.)



Kuvio 19. Kuinka hyvin eläke- ja henkivakuutus tunnetaan tuotteena

Työntekijöistä noin 59 %:lla oli itse hankittuna vapaaehtoinen eläkevakuutus ja 65 %:lla oli hankittuna henkivakuutus. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että ne henkilöt, joilla oli hankittuna eläkevakuutus tai henkivakuutus, tunsivat myös työnantajan kustantamat eläke- ja henkivakuutukset tuotteina hieman paremmin (liite 10).

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä eri palkitsemiskeinoja työpaikoilla on tällä hetkellä käytössä. Tätä selvitettiin kysymyksillä:

- Mitä edellä mainituista keinoista käytätte henkilöstönne palkitsemiseksi ja sitouttamiseksi? (Y5)
- Mitä edellä mainituista palkitsemiskeinoista työpaikallanne on käytössä? (H5)

Eri palkitsemiskeinot oli lueteltu allekkain ja vastaajat saivat vapaavalintaisesti ruksata eri vaihtoehtoja.

Alla olevassa kuva osoittaa, että vapaaehtoinen eläkevakuutus oli käytössä 18 %:lla yrityksistä ja vapaaehtoinen henkivakuutus 10 %:lla (liite 12).



Kuvio 20. Käytössä olevat palkitsemiskeinot

Työnantajilta kysyttiin lisäksi, oliko eläke- tai henkivakuutus hankittu yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle, isommalle joukolle avainhenkilöitä tai jopa koko henkilöstölle. Vastaajista 67 % ilmoitti, että eläkevakuutus oli hankittu yhdelle tai muutamalle avain-

henkilölle ja 68 % ilmoitti, että henkivakuutus oli hankittu yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle. Huomattavaa kuitenkin on, että eläkevakuutus oli hankittu koko tai lähes koko henkilöstölle 18 % tapauksista ja henkivakuutus 24 % tapauksista. (Liite 13.)

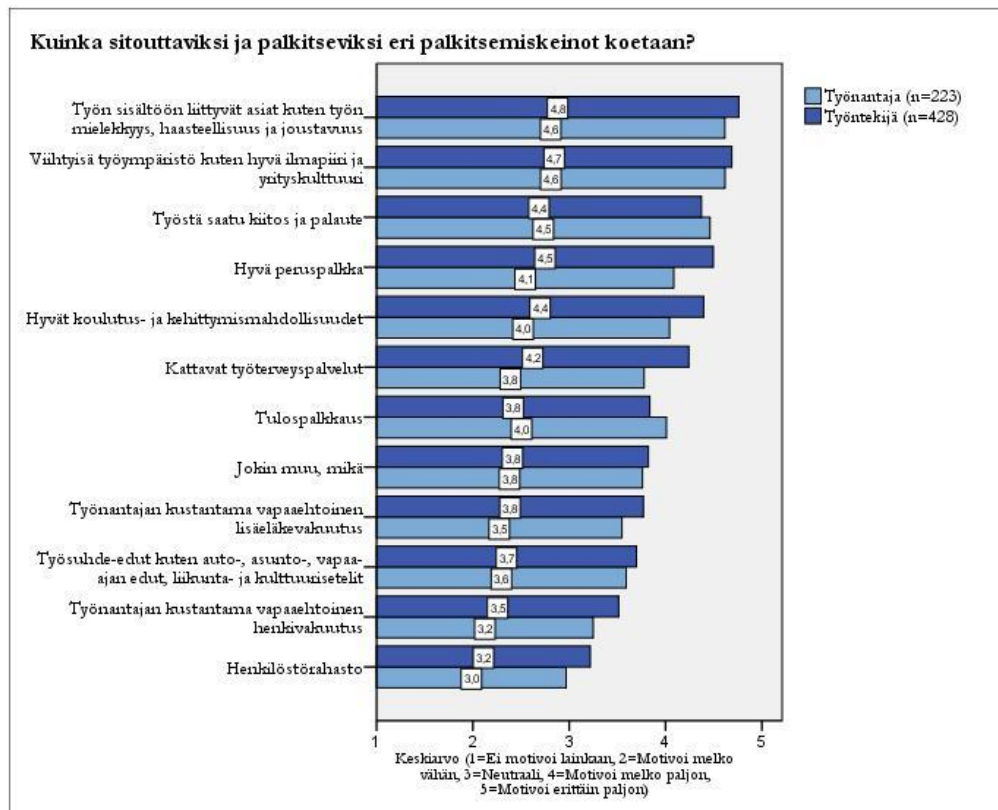
6.3 Eläke- ja henkivakuutus verrattuna muihin palkitsemiskeinoihin

Tutkimuksessa oli tavoitteena saada selville, kuinka palkitseviksi ja sitouttavaksi eläke- ja henkivakuutukset koetaan verrattuna muihin palkitsemiskeinoihin. Lisäksi haluttiin selvittää, onko työnantajien ja työntekijöiden välillä näkemuseroja. Tätä selvitettiin kysymyksillä:

- Miten arvioisit seuraavia palkitsemiskeinoja henkilöstön sitouttamiseksi? (Y4)
- Miten arvioisit seuraavien palkitsemiskeinojen motivoivan sinua työssäsi? (H3)

Eri palkitsemiskeinot oli lueteltu allekkain ja vastaajat saivat arvioida jokaisen niistä asteikolla 1–5, jossa 1=ei motivoi lainkaan, 2=motivoi vähän, 3=neutraali, 4=motivoi melko paljon, 5=motivoi erittäin paljon.

Eniten vastaajat arvostivat työn mielekkyyteen ja haasteellisuuteen liittyviä asioita, joka sai työntekijöiltä keskiarvosanaksi 4,8 ja työnantajilta 4,6. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu eri palkitsemiskeinot niiden saamien pistemäärien mukaisessa järjestyksessä. Eläkevakuutus palkitsemiskeinona sijoittuu sijalle 9 ja henkivakuutus sijalle 11 kaikista 12 eri palkitsemiskeinosta. Tulokset osoittavat myös, että työntekijät arvostivat eri palkitsemiskeinoja enemmän kuin työnantajat. Suurimmat näkemuserot olivat palkitsemiskeinoissa: hyvä peruspalkka, hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, kattavat työterveyspalvelut, vapaaehtoinen eläkevakuutus ja vapaaehtoinen henkivakuutus. Työntekijöiden antama mielipide vapaaehtoisesta eläkevakuutuksesta sai keskiarvoksi 3,8 ja vapaaehtoinen henkivakuutus sai keskiarvoksi 3,5. Työnantajien vastaavat luvut olivat 3,5 ja 3,2.

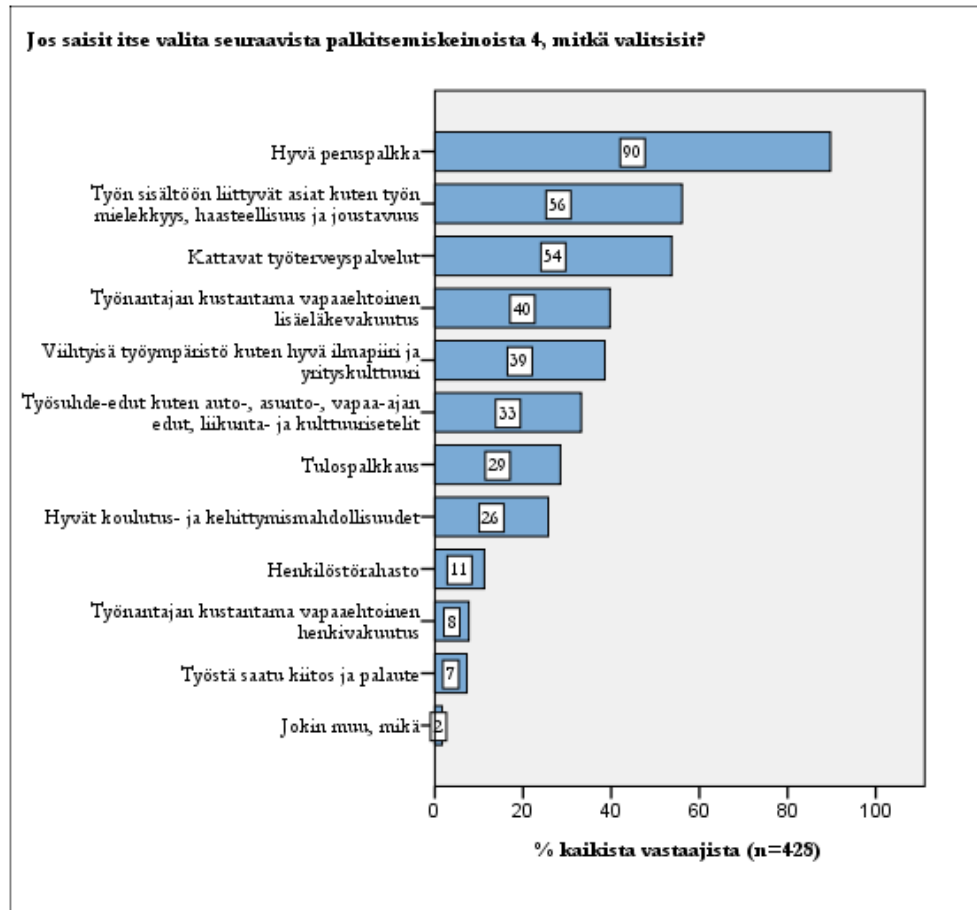


Kuvio 21. Kuinka sitouttaviksi ja palkitseviksi eri palkitsemiskeinot koetaan

Työntekijöille lähetetyssä kyselyssä kysyttiin lisäksi, mitä eri palkitsemiskeinoja he valitsivat, jos saisivat itse päättää. Tätä selvitettiin kysymyksellä:

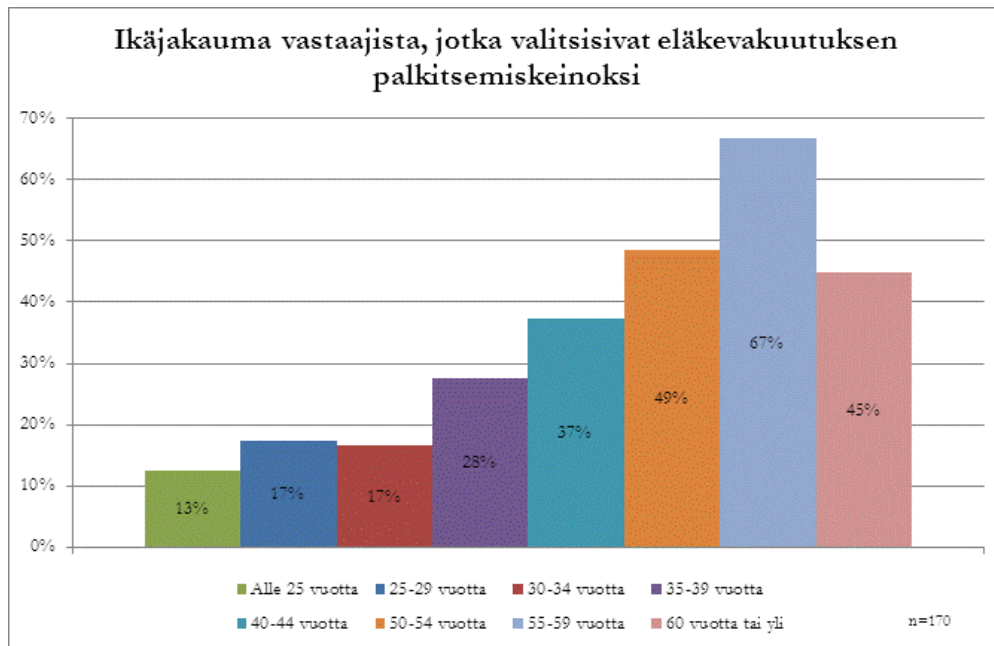
- Jos saisit itse valita seuraavista palkitsemiskeinoista 4, mitkä valitsisit? (H4)

Kysymyksessä oli tarjolla samat 12 eri palkitsemiskeinoja, joita vastaajat olivat aikaisemmin arvioineet asteikolla 1–5 kysymyksessä H3. Vastaajat saivat valita palkitsemiskeinoista 4.



Kuvio 22. Mitä palkitsemiskeinoja työntekijät valitsisivat itse

Vastauksista nousi neljäksi suosituimmaksi palkitsemiskeinoksi: hyvä peruspalkka, työn mielekkyys ja haasteellisuus, kattavat työterveyspalvelut sekä työnantajan kustantama vapaaehtoinen eläkevakuutus. Vastaajista 40 % valitsisi eläkevakuutuksen yhdeksi neljästä palkitsemiskeinosta. Henkivakuutuksen valitsisi puolestaan 8 % vastaajista. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen eläkevakuutus nousi tässä kysymyksessä verrattain korkealle verrattuna aikaisempaan kysymykseen, jossa eri palkitsemiskeinoja pyydettiin arvioimaan toisistaan riippumatta. Eläkevakuutus oli valittu yhdeksi palkitsemiskeinoksi sitä useammin, mitä iäkkäämpi vastaaja oli. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu ikäjakauma tarkemmin. Henkivakuutuksen osalta vastaavaa ikäjakaumaa ei ollut havaittavissa. Miesten ja naisten välisiä tai eri henkilöstöryhmien välisiä eroja ei myöskään ollut havaittavissa. (Liitteet 14 ja 15.)



Kuvio 23. Valintana eläkevakuutus, ikäjakautta vastaajista

6.4 Minkälaisena palkitsemiskeinona eläke- ja henkivakuutukset koettiin?

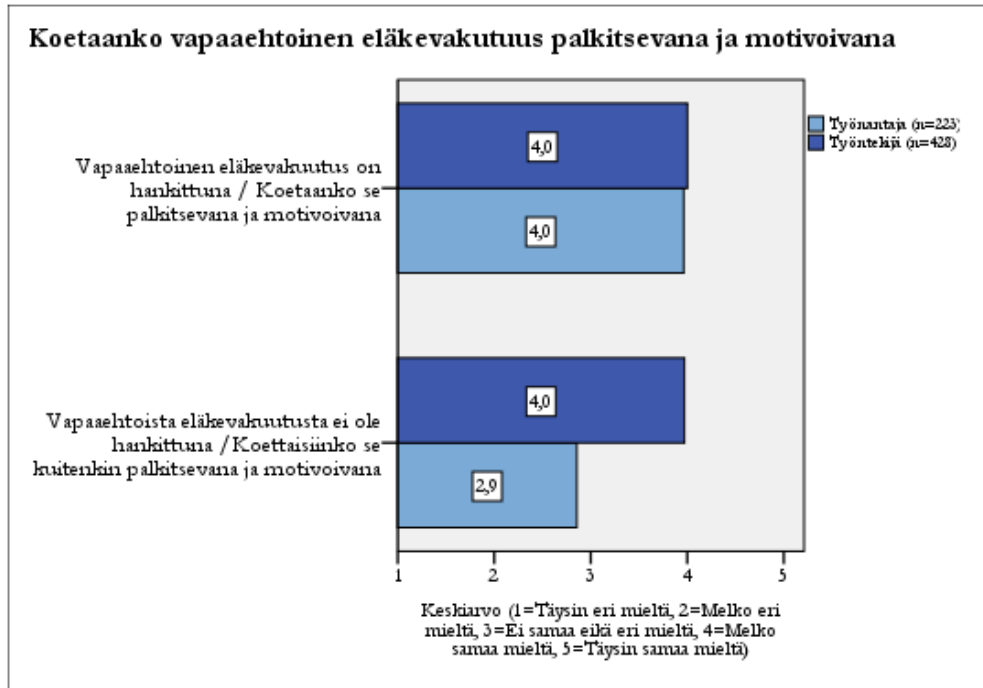
Tutkimuksen yhtenä alaongelmana oli selvittää minkälaisena palkitsemiskeinoja eläke- ja henkivakuutukset koetaan. Sekä työnantajien että työntekijöiden kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan vielä erikseen vapaaehtoista eläke- ja henkivakuutusta palkitsemiskeinona seuraavilla kysymyksillä:

- Koen vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen hyvänä henkilöstömme palkitsemis- ja sitouttamiskeinona (Y8, kysymys esitettiin vastaajille, joilla oli eläkevakuutus käytössä).
- Koen vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen hyvänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona (Y9, kysymys esitettiin vastaajille, joilla ei ollut eläkevakuutusta käytössä).
- Koen vapaaehtoisen henkivakuutuksen hyvänä henkilöstömme palkitsemis- ja sitouttamiskeinona (Y10, kysymys esitettiin vastaajille, joilla oli henkivakuutus käytössä).
- Koen vapaaehtoisen henkivakuutuksen hyvänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona (Y11, kysymys esitettiin vastaajille, joilla ei ollut eläkevakuutusta käytössä).

- Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen palkitsevana ja motivoivana (H6, kysymys esitettiin vastaajille, joilla oli eläkevakuutus käytössä).
- Työnantajan kustantama vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino (H7, kysymys esitettiin vastaajille, joilla ei ollut eläkevakuutusta käytössä).
- Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen palkitsevana ja motivoivana (H9, kysymys esitettiin vastaajille, joilla oli henkivakuutus käytössä).
- Työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino (H10), kysymys esitettiin vastaajille, joilla ei ollut henkivakuutusta käytössä).

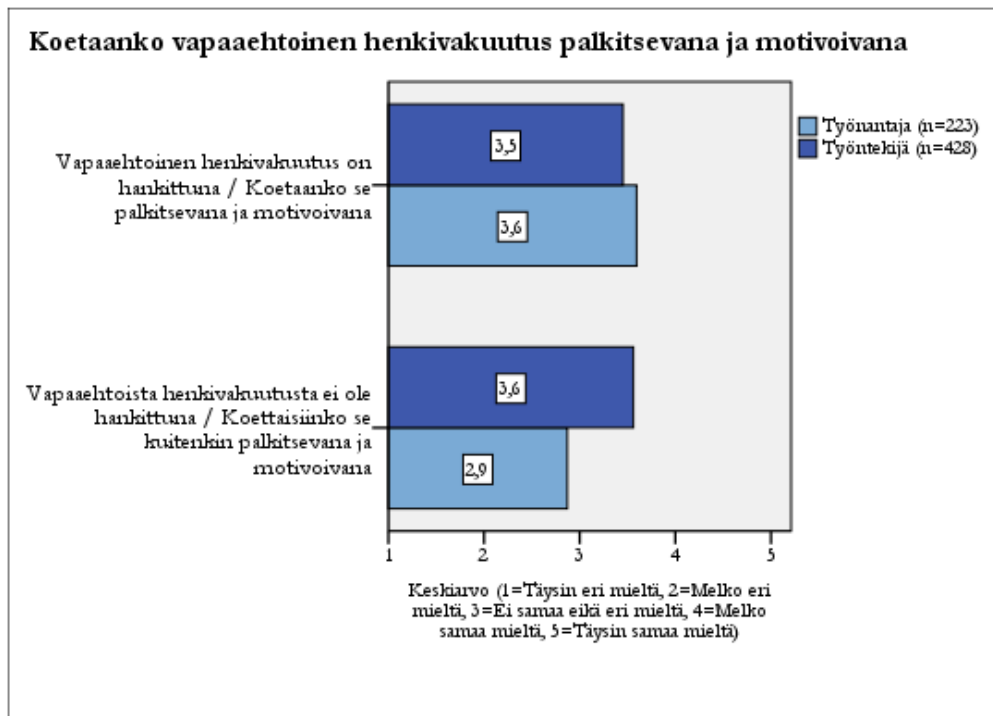
Vastaajia pyydettiin antamaan arvionsa asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Yrityksistä, joissa eläkevakuutus oli jo käytössä palkitsemiskeinona (18 %), 75 % vastasivat eläkevakuutuksen olevan henkilöstöä sitouttava. Työntekijöistä vastaavasti 67 % kokivat eläkevakuutuksen palkitsevana ja motivoivana. Kummankin vastaajajoukon keskiarvosana oli 4. Yrityksistä, joissa eläkevakuutusta ei ollut vielä hankittuna (82 %), 25 % vastasivat eläkevakuutuksen toimivan hyvin uusien henkilöiden houkuttamiskeinona. Työntekijöistä 75 % oli sitä mieltä, että eläkevakuutus olisi palkitseva ja motivoiva. Työntekijöiden keskiarvosana oli 4 ja työnantajien vain 2,9. (Liite 16.)



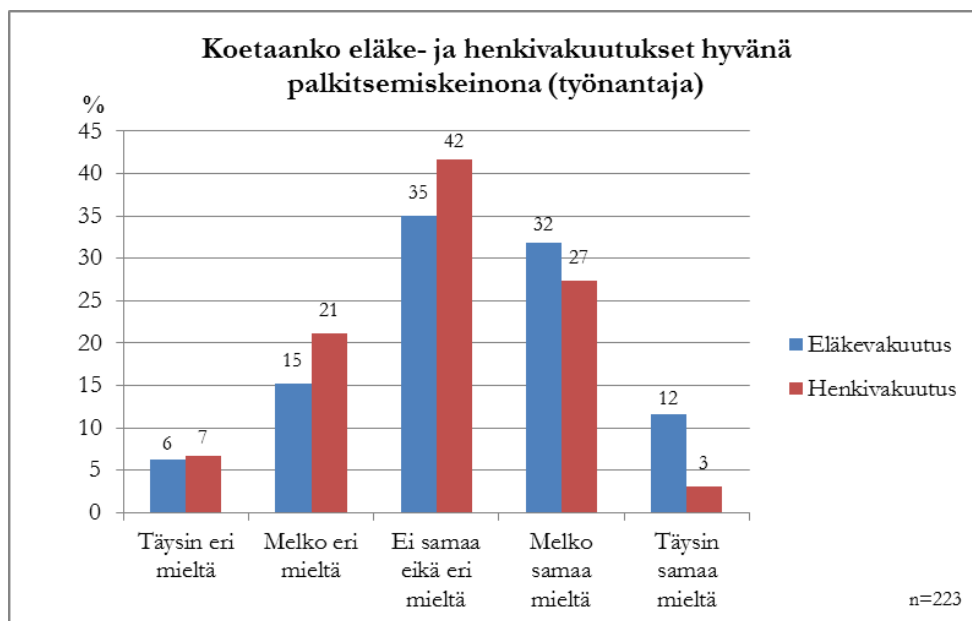
Kuvio 24. Koetaanko vapaaehtoinen eläkevakuutus palkitsevana ja motivoivana

Yrityksistä, joissa henkivakuutus oli jo hankittuna henkilöstölle (10 %), koettiin se hyvänä henkilöstön sitouttamiskeinona 57 %:n mielestä. Työntekijöistä 52 % piti henkivakuutusta palkitsevana ja motivoivana. Työntekijöiden antama keskiarvosana oli 3,5 ja työnantajien 3,6. Yrityksistä, joissa henkivakuutusta ei ollut vielä hankittuna (90 %), 25 % vastaajista koki sen henkilöstöä sitouttavana. Työntekijöistä 57 % oli sitä mieltä, että henkivakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino. Työntekijöiden keskiarvosana oli 3,6 ja työnantajien keskiarvosana oli vain 2,9. (Liite 16.)



Kuvio 25. Koetaanko vapaaehtoinen henkivakuutus palkitsevana ja motivoivana

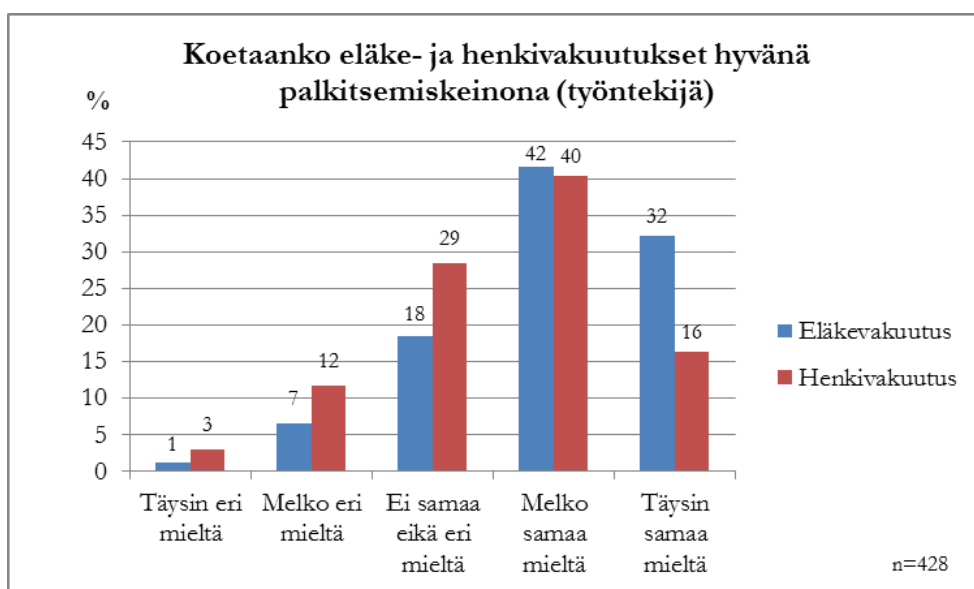
Tarkastellessa pelkästään työnantajien mielipiteitä eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuudesta voidaan todeta, että suurin osa on vastannut kysymykseen ”ei samaa eikä eri mieltä”. Tähän on summattu sekä ne yritykset, joissa tuotteet olivat jo hankittuna että ne, joissa tuotteita ei ollut käytössä. Eläkevakuutuksen osalta 44 % kokivat sen palkitsemiskeinona hyvänä ja henkivakuutuksen osalta 30 %.



Kuvio 26. Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus (työnantaja)

Työnantajien toimialojen suhteen ei ole merkittäviä eroja siinä, minkälaisena palkitsemiskeinona tuotteet koetaan, mutta liikevaihdon suhteen eläkevakuutuksen ovat hieman palkitsevampana kokeneet ne yritykset, joiden liikevaihto on 10,1–20 miljoonaa euroa (keskiarvosana 3,8), kun taas vähiten sitä arvostettiin yrityksissä, joiden liikevaihto on 20,1–50 miljoonaa euroa (keskiarvosana 2,5). Henkivakuutuksen osalta ei vastavia eroja ole havaittavissa liikevaihdon suhteen. Palkitsevuutta tarkasteltiin myös yritysten henkilöstömäärään verrattuna ja havaittavissa on, että eläkevakuutus koettiin hieman enemmän palkitsevana yrityksissä, joissa työskentelee 50–99 työntekijää (keskiarvosana 3,6) ja vähiten yrityksissä, joissa työskentelee 100–250 työntekijää (keskiarvosana 2,5). Henkivakuutus koettiin palkitsevammaksi yrityksissä, joissa henkilöstömäärä oli väliltä 100–250 (keskiarvosana 3,5) ja vähiten palkitsevaksi yrityksissä, joissa henkilöstömäärä oli väliltä 20–49. (Liitteet 17, 18 ja 19.)

Tarkastellessa vastaavasti pelkästään työntekijöiden mielipiteitä eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuudesta voidaan todeta, että suurin osa on vastannut ”melko samaa mieltä”. Eläkevakuutusten osalta näin vastasi 42 % ja henkivakuutuksen osalta 40 %. Kaiken kaikkiaan tuotteet kokivat palkitsevana eläkevakuutuksen osalta 74 % ja henkivakuutuksen osalta 56 % vastaajista.



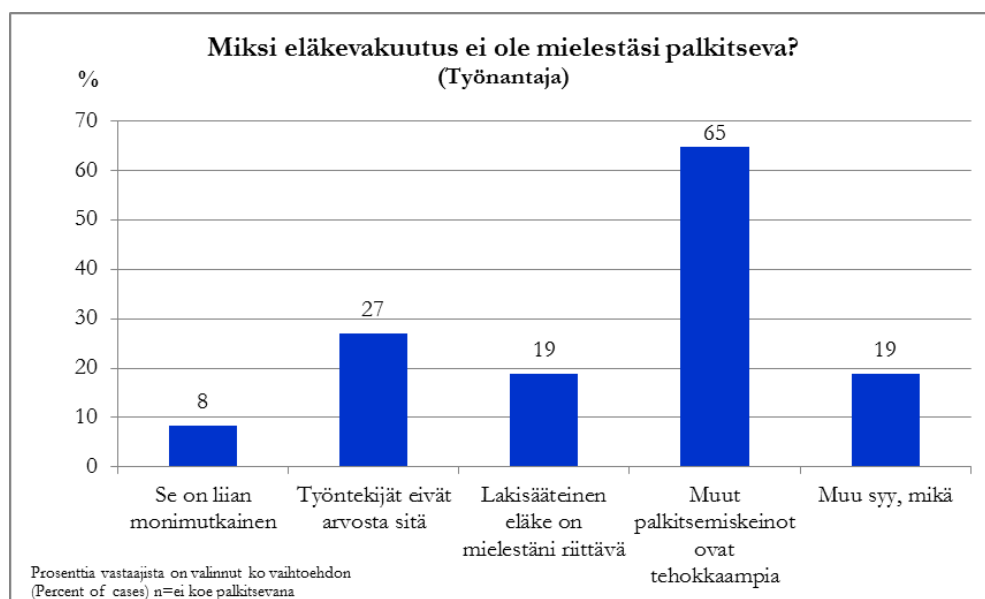
Kuvio 27. Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus (työntekijä)

Vastaajista, jotka eivät pitäneet eläke- ja henkivakuutuksia palkitsevana (vastasivat ”täysin eri mieltä” tai ”melko eri mieltä”), kysyttiin lisäksi syytä tähän. Tätä selvitettiin työnantajilta, että työntekijöiltä seuraavilla kysymyksillä:

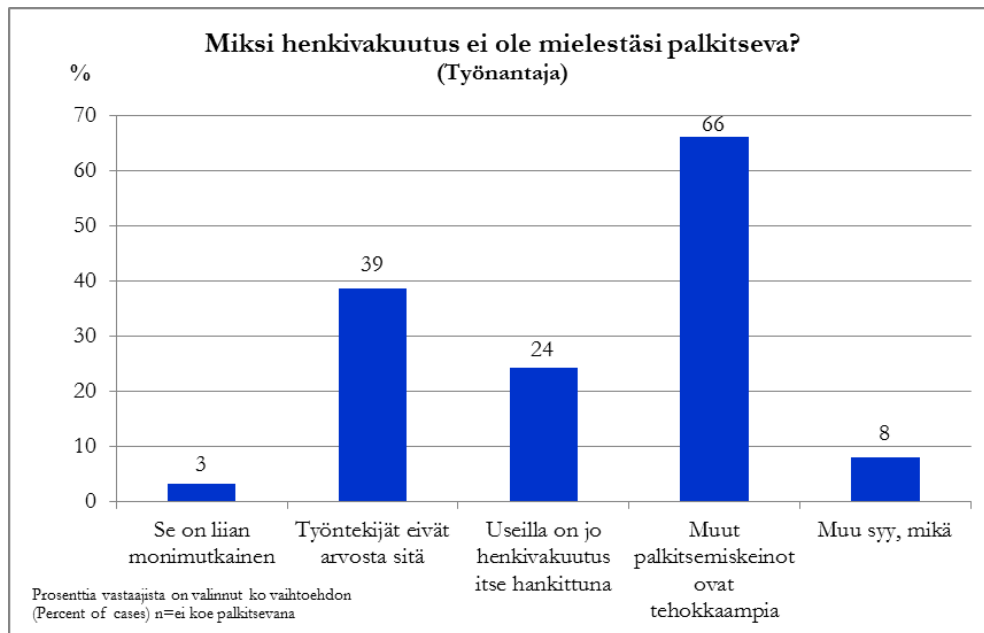
- Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva? (Y9a, H8)
- Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva? (Y11a, H11)

Vastaajat saivat valita kaksi mielestään tärkeintä syytä valmiiksi annetuista viidestä vaihtoehdosta mukaan lukien vapaavalintainen muu syy vaihtoehtona. Työnantajien kyselyn valmiit vaihtoehdot poikkesivat hieman työntekijöiden vaihtoehtoista, minkä vuoksi niiden tulokset on analysoitu erikseen. Toisistaan poikkeavia vaihtoehtoja selittää se, että työnantajat ja työntekijät katsovat eri palkitsemiskeinojen hyötyjä ja etuja hiukan eri näkökulmasta, joten eri vaihtoehdotkin tulee esittää hieman eri tavalla.

Työnantajista suurin osa piti muita palkitsemiskeinoja tehokkaampina, minkä vuoksi heidän mielestään eläke- tai henkivakuutukset eivät olleet toimivia palkitsemiskeinona. He olivat myös sitä mieltä, ettei niitä arvostettaisi työntekijöiden keskuudessa. Eläkevakuutuksen osalta vastaus painottui enimmäkseen tukku- ja vähittäiskaupan, rahoitus- ja vakuutustoiminnan sekä muille palvelualoille ja henkivakuutuksen osalta majoitus- ja ravitsemusalalla ja rahoitus- ja vakuutustoiminnan alalle. (Liitteet 20 ja 22.)



Kuvio 28. Miksi eläkevakuutus ei ole palkitseva, työnantaja



Kuvio 29. Miksi henkivakuutus ei ole palkitseva, työnantaja

Työntekijöistä suurin osa, 52 %, ei kokenut eläkevakuutusta palkitsevana sen vuoksi, että siitä saa hyödyn vasta, kun jää eläkkeelle. Toiseksi yleisin syy oli se, että heillä vastaajilla oli jo itsellään hankittuna eläkevakuutus tai sitten he kokivat lakisääteisen eläkejärjestelmän antavan riittävän turvan. Vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja sukupuolen suhteen. Myös ikäryhmittäin vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti. Merkittävimmät erot olivat ikäryhmässä 30–34, jossa 71 % vastasi syyksi ”hyödyn saa vasta kun jää eläkkeelle” ja ikäryhmässä 55–59, jossa 75 % vastasi syyksi, että heillä on jo eläkevakuutus hankittuna. (Liitteet 20 ja 22.)



Kuvio 30. Miksi eläkevakuutus ei ole palkitseva, työntekijä

Työntekijöistä 46 % ei pitänyt henkivakuutusta palkitsevana sen vuoksi, etteivät kokeneet saavansa siitä rahallista hyötyä. Toiseksi yleisin syy oli se, että vastaajilla oli jo henkivakuutus hankittuna tai sitten he eivät kokeneet henkivakuutusta tärkeäksi. Vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja sukupuolen suhteen. Ikäryhmittäin katsottuna merkittävimmät erot olivat alle 29-vuotiaissa, joista kaikki vastasivat syyksi, etteivät katso saavansa henkivakuutuksesta rahallista hyötyä sekä ikäryhmässä 45–49, jossa 78 % vastasi myös syyksi rahallisen hyödyn puuttumisen. (Liitteet 20 ja 22.)



Kuvio 31. Miksi henkivakuutus ei ole palkitseva, työntekijä

6.5 Työnantajien halukkuus hankkia vapaaehtoisia eläke- tai henkivakuutuksia

Tutkimuksessa haluttiin selvittää ovatko työnantajat halukkaita lähitulevaisuudessa hankkimaan palkitsemiskeinoksi eläke- tai henkivakuutuksia. Halukkuuden selvittäminen ei itsessään ole tässä tutkimuksessa yhtenä alaongelmana vaan se tukee käsitystä siitä, minkälaiseksi palkitsemiskeinoksi työnantajat vakuutukset kokevat. Tätä selvitettiin seuraavilla kysymyksillä:

- Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille? (Y12)
- Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista henkivakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille? (Y14)

Vastaajat saivat valita valmiiksi annetuista 4 vaihtoehdosta yhden: olemme päättäneet, olemme harkinneet, emme aio hankkia, en osaa sanoa.

Työnantajista eläkevakuutuksen hankkimista on harkinnut tai päättänyt hankkia 26 % ja henkivakuutuksen hankkimista 19 %. Vastaajista 54 % vastasivat, etteivät aio hankkia vapaaehtoisia eläkevakuutuksia ja 57 % vastasivat, etteivät aio hankkia vapaaehtoisia henkivakuutuksia. Seuraavassa kuvassa ovat eri vastauksien osuudet tarkemmin. (Liite 24).



Kuvio 32. Onko päättänyt hankkia eläke- tai henkivakuutusta?

Työnantajilta, jotka eivät olleet hankkimassa eläke- tai henkivakuutuksia, kysyttiin lisäksi syytä tähän. Tätä selvitettiin seuraavilla kysymyksillä:

- Miksi ette aio hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille? (Y13)
- Miksi ette aio hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista henkivakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille? (Y15)

Vastaajat saivat valita kaksi mielestään tärkeintä syytä valmiiksi annetuista kuudesta vaihtoehdosta mukaan lukien vapaavalintainen muu syy vaihtoehtona.

Yleisin syy siihen, miksi eläke- tai henkivakuutusta ei oltu hankkimassa, on se, ettei sille nähty tarvetta. Tämän syyn valitsi eläkevakuutuksen osalta 33 % ja henkivakuutuksen osalta 34 % vastaajista. Toiseksi yleisin syy oli, etteivät ne palkitsemiskeinona kuulu yrityksen strategiaan. Tämän syyn valitsi eläkevakuutuksen osalta 27 % ja henkivakuutuksen osalta 33 % vastaajista. Huomioitavaa kuitenkin on, että varsin iso osa vastasi, etteivät ole tulleet ajatelleeksi asiaa. Näin vastasi eläkevakuutuksen osalta 18 % vastaajista ja henkivakuutuksen osalta vastaavasti 29 %. (Liite 24.)



Kuvio 33. Miksi ei aio hankkia eläke- tai henkivakuutusta?

6.6 Yhteenveto

Tutkimustulokset osoittivat, että verrattuna eläke- ja henkivakuutusta muihin palkitsemiskeinoin, niitä ei arvostettu työnantajien eikä työntekijöiden keskuudessa kovin korkealla verrattuna muihin palkitsemiskeinoin. Eläkevakuutus oli käytössä palkitsemiskeinona kuitenkin 18 %:ssa yrityksissä ja henkivakuutus 10 %:ssa yrityksissä. Eläkevakuutus oli 67 %:lla hankittuna yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle ja henkivakuutus vastaavasti 68 %:lla.

Eläke- ja henkivakuutusten tunnettuus oli selvästi paremmalla tasolla työnantajien keskuudessa, kuin työntekijöiden keskuudessa. Työnantajista 67 % kertoi tuntevansa eläkevakuutuksen ja 55 % tuntevansa henkivakuutuksen hyvin. Työntekijöistä 20 % kertoi tuntevansa sekä eläke- että henkivakuutuksen hyvin. Tunnettuutta lisäsi hieman se, jos vastaajilla oli itsellään hankittuna vastaavia vakuutuksia.

Verrattuna eläke- ja henkivakuutuksia muihin yleisimpiin palkitsemiskeinoihin sijoittui eläkevakuutus palkitsemiskeinona sijalle 9 ja henkivakuutus sijalle 11 kaikista 12 eri palkitsemiskeinosta. Merkittävä löydös oli kuitenkin se, että jos työntekijöiden annettaisiin itse valita haluamansa palkitsemiskeinot, olisi eläkevakuutus sijalla 4 kaikista 12:sta eri palkitsemiskeinosta. Henkivakuutus oli sen sijaan sijalla 10. Eläkevakuutus oli valittu yhdeksi palkitsemiskeinoksi sitä useammin, mitä iäkkäämpi vastaaja oli.

Tutkimustuloksista selvisi, että työnantajien ja työntekijöiden välillä oli selviä näkemuseroja siinä, minkälaisena palkitsemiskeinona eläke- ja henkivakuutukset koetaan. Työntekijöistä 74 % kokivat eläkevakuutuksen palkitsevana ja henkivakuutuksen 57 % vastaajista. Työnantajista eläkevakuutuksen kokivat palkitsevana 44 % vastaajista ja henkivakuutuksen 30 % vastaajista. Työntekijät arvostivat eläke- ja henkivakuutuksia palkitsemiskeinoina selvästi korkeammalle kuin työnantajat varsinkin yrityksissä, joissa vakuutuksia ei ollut vielä käytössä palkitsemisessa. Yrityksissä, joissa vakuutukset olivat jo käytössä palkitsemisessä, ei näkemuserot työnantajien ja työntekijöiden kesken olleet kovin suuret.

Merkittävin syy siihen, miksi eläkevakuutuksia ei työntekijöiden kesken arvostettu oli se, että siitä tulevan hyödyn saa vasta kun jää eläkkeelle. Henkivakuutuksesta ei taas koettu saavan merkittävää rahallista hyötyä. Työnantajien keskuudessa muiden palkitsemiskeinojen katsottiin olevan tehokkaampia. Toinen merkittävä syy oli, että työnantajien mielestä työntekijät eivät arvosta eläke- ja henkivakuutuksia palkitsemiskeinona.

Työnantajista 26 % kertoi aikovansa hankkia tai harkitsevansa eläkevakuutusten hankkimista lähitulevaisuudessa. Henkivakuutuksen aikoivat hankkia tai harkitsivat sen hankkimista 19 % työnantajista. Reilut puolet työnantajista vastasivat, etteivät aikoneet hankkia vakuutuksia. Suurimmat syyt tähän oli se, ettei niille nähty tarvetta tai että eläke- ja henkivakuutukset eivät kuulu yrityksen strategiaan palkitsemiskeinona.

Verrattuna aikaisempaan tutkimukseen, jonka Nordea Henkivakuutus oli teettänyt vuonna 2011 Taloustutkimus Oy:llä, eläkevakuutuksen tunnettuus työnantajien keskuudessa oli lisääntynyt. Eläkevakuutusta on myös arvostettu toimivana sitouttamiskei-

nona korkeammalle, kuin mitä aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa. Seuraavassa on vielä lyhyt vertailu aikaisempaan tutkimukseen. Vertailussa on vain työnantajat ja eläkevakuutus, sillä aikaisempi tutkimus oli rajattu näihin tekijöihin.

Taulukko 3. Vertailu aikaisempaan tutkimukseen

	Tutkimus 2011	Nykyinen tutkimus
Eläkevakuutuksen tunsin hyvin tuotteena	49 %	67 %
Eläkevakuutus oli käytössä	32 %	*) 18 % / 38 %
Eläkevakuutus oli hankittu yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle	70 %	67 %
Piti eläkevakuutusta hyvänä sitouttamiskeinona	40 %	44 %
Oli päättänyt tai harkinnut hankkivansa eläkevakuutuksen lähitulevaisuudessa	18 %	26 %

*) 18 %:lla koko tutkimuksen osalta (n=651) ja 38 %:lla työnantajista (n=223).

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta, validiteettia ja reliabiliteettia sekä pohditaan tutkimuksen hyödyllisyyttä kohdeyritykselle. Luvun lopussa esitetään lisäksi joitakin kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen suunnittelun, otosjoukon määrittelyyn sekä kyselyiden toteutukseen käytettiin runsaasti Nordean eri asiantuntijoiden näkemyksiä. Nordean kokoisessa yrityksessä, tutkimuksen toteuttamisprosessi ei ollut aivan yksinkertainen, vaan se vaati monia eri kontakteja konsernin eri yksiköihin. Tutkimuksen toteuttamiselle haettiin lupa Nordean markkinoinnista, Household-yksiköstä, joka vastaa henkilöasiakkaista sekä Corporate-yksiköstä, joka vastaa yritysasiakkaista. Sen lisäksi tutkimuksen verkkopankkitoteutukselle tarvittiin Netbanks-yksikön lupa sekä yhteistä suunnittelua toteutuksesta. Saatekirjeiden lähettämistä varten käytiin neuvotteluja IT-osaston kanssa, jonka toimesta saatekirjeet tulostettiin ja postitettiin asiakkaille. Ennen kuin varsinaiset kyselyt saatiin toteutukseen, vaadittiin useita yhteydenottoja varsinkin Household-yksikön johtoon, josta saatiin tarvittavat analyttikoiden resurssit käyttöön. Analyttikoiden kanssa yhdessä suunniteltiin otosjoukon valinta sekä kyselyn ajankohta.

7.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla (pätevyys) tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Validiteettia tarkastellessa otetaan huomioon mm. tutkimusmenetelmät, mittaukseen käytetty aika, mittaustapahtuma, vastausprosentti sekä mahdolliset vinoutumat. Tutkimuksen reliabiliteetilla (luotettavuus) tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja niiden johdonmukaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226).

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Yleisesti voidaan todeta, että kyselyn toteutus ja kysymysten asettelu onnistui erittäin hyvin, sillä kaikkiin tutkimuksen alaongelmiin sekä pääongelmaan saatiin vastaus. Tutkimuksen validiteettia varmistettiin lisäksi sivulla 5 olevan peittomatriisin avulla. Asetetut kysymykset mittasivat juuri niitä asioita, joita oli tavoitteena mitata. Tutkimuksessa saatiin myös kattavasti

sekä työnantajien, että työntekijöiden näkökulma selville, mikä oli tutkimuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista.

Tutkimus sisälsi kaksi eri kyselyä, joista toisessa tavoitteena oli selvittää työnantajien mielipiteitä ja toisessa työntekijöiden mielipiteitä. Työnantajien mielipiteitä selvitettiin valitsemalla kohdejoukkoon Nordean yritysasiakkaita. Yritysasiakkaiden työntekijöistä Nordealla ei ole tietoa, joten työntekijöiden mielipiteitä ei voitu selvittää samoilta yrityksiltä, jotka valittiin työnantajien kyselyyn. Työntekijöiden mielipiteiden mittaamiseen valittiin sellaisia Nordean henkilöasiakkaita, joiden katsottiin vastaavan mahdollisimman tarkasti haluttua kohdejoukkoa; työssäkäyviä ja säännöllisen tulon omaavia henkilöitä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, joka osoittautui hyväksi menetelmäksi, sillä perusjoukkona oli Nordean asiakaskunta, jonka mielipiteitä tutkittiin. Nordean asiakasmäärä on erittäin suuri, minkä vuoksi kvantitatiivinen menetelmä oli ainoa, millä voitiin saada kattava otos perusjoukosta. Kummankin kyselyn osalta määriteltiin ensin otoskehikko, joka vastasi mahdollisimman hyvin Nordean asiakaskuntaa eli tutkimuksen perusjoukkoa. Tällä pyrittiin varmistamaan, ettei tutkimukseen tule otosjoukon suhteen vinoutumia. Otoskehikko määriteltiin erikseen yritysasiakkaille (työnantajat) ja henkilöasiakkaille (työntekijät). Nordea oli toteuttanut kahta kuukautta aikaisemmin asiakastyytyväisyyskyselyn sekä yritys- että henkilöasiakkaille, minkä vuoksi osa asiakkaista piti jättää otoskehikon ulkopuolelle. Tästä huolimatta otoskehikoista saatiin suhteellisen hyvin perusjoukkoa vastaavat. Otoskehikoista varsinaiseen otokseen poimittiin satunnaisesti 3 000 yritysasiakasta ja 3 000 henkilöasiakasta. Kummankin kyselyn otoskehikot ja otosmenetelmät suunniteltiin tarkasti Nordean analyytikoiden kanssa.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä internet-kyselynä otosjoukkojen suuruuden vuoksi. Vastauksien käsittely sähköisessä kyselyssä on tehokkaampaa ja luotettavampaa, kuin paperiversiona tehdyssä kyselyssä. Sovellukseksi valittiin Digium, sillä Nordean analyytikoilla oli lisenssit sovelluksen käyttöön. Nordealla on käytössä myös Webropol, mutta sitä käytetään useimmiten vain sisäisissä tutkimuksissa. Nordean analyytikoiden suosituksesta tutkimukseen valittiin Digium myös sen monipuolisuuden johdosta. Harmillis-

ta tutkimukselle oli se, ettei Nordean asiakastietojärjestelmään ole kerätty asiakkaiden sähköpostiosoitteita. Tämä johtuu siitä, ettei pankkiasioita yleensä käydä sähköpostitse tietoturvasyistä. Kyselyt haluttiin kuitenkin toteuttaa sähköisesti, joten otosjoukon henkilöille lähetettiin saatekirjeet, joissa kerrottiin internet-osoite kyselyyn. Uhkana kuitenkin oli, että vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, sillä vastaajan täytyi erikseen mennä pyydettyyn internet-osoitteeseen vastata kyselyyn. Mahdollisimman korkean vastausprosentin saamiseksi kummankin kyselyn vastaajien kesken arvottiin yhteensä 10 kpl S-ryhmän 50 euron arvoisia lahjakortteja. Tämän lisäksi kummallekin kyselylle ostettiin helposti nimettävät internet-osoitteet. Tällä haluttiin varmistaa, että vastaajan on mahdollisimman helppo kirjoittaa kyselyn osoite internet-selaimen osoitekenttään. Lisäksi Nordean markkinoinnin ja henkilöasiakkaiden verkkopankista vastaavien henkilöiden kanssa neuvoteltiin henkilöasiakkaiden verkkopankkiin näkyviin linkki, minkä kautta vastaajat pääsivät suoraan kyselyyn. Linkki näkyi vain niille henkilöasiakkaille, jotka kuuluivat otokseen. Linkin yhteyteen saatiin myös kuva, millä herätettiin lukijoiden huomiota. Yritysassiakkaiden verkkopankkiin ei vastaavanlaista linkkiä voitu toteuttaa, sillä ei voitu varmistaa, että kyselyyn vastaava henkilöllä olisi yrityksen verkkopankkiin käyttöoikeudet. Yritysten verkkopankin erilainen tekninen alusta esti myös linkin toteutuksen.

Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, minkä katsottiin olevan riittävä aika tämäläntyyppiselle suhteellisen lyhyelle kyselylle. Henkilöasiakkailta vastauksia tuli heti alussa kattava määrä, mutta yritysasiakkaiden vastaukset olivat kyselyajan loppuvaiheissa alhaiset. Tämän johdosta, yritysasiakkaille päätettiin lähettää muistutuskirje tutkimuksesta. Muistutuskirjeellä vastausten määrä saatiin lähes kaksinkertaistettua. Muistutuskirjeen myötä kyselyn vastaamisaikaa jatkettiin viikolla. Lopulliset vastausprosentit olivat henkilöasiakkaiden osalta 14,3 % ja yritysasiakkaiden osalta 7,43 %. Vastausprosenttien voidaan katsoa olevan hyvät, sillä ne ovat linjassa sen kanssa, mitä Nordeassa yleensäkin muiden tutkimusten vastausprosentit ovat. Henkilöasiakkaat vastaavat yleisesti aktiivisemmin, kun taas yritysasiakkaiden vastausprosentti on yleensä heikompi. Keskimäärin vastausprosentti Nordean kvantitatiivisissa tutkimuksissa on noin 10 %.

Kysymysten suunnitteluun käytettiin runsaasti aikaa ja niihin pyydettiin useiden henkilöiden mielipiteitä. Kysymykset testattiin sekä Nordean henkilökunnalla, että ulkopuoli-

silla henkilöillä. Testauksen myötä saatiin runsaasti palautetta, minkä perusteella kyselyitä muokattiin selkeimmiksi ja ymmärrettävimmiksi. Kyselylomakkeissa päätettiin käyttää mahdollisimman paljon 5-portaisia Likertin asteikolla olevia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Tällaiset kysymykset ovat vastaajalle huomattavasti helpompia ja sujuvampia täyttää, kuin avoimet vastaukset. Myös niiden analysointi on helpompaa. Kysymykset pidettiin myös lyhyinä, jotta vastaajien on helpompi ymmärtää niitä. Useimpiin monivalintakysymyksiin annettiin valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi myös avoin vaihtoehto ”jokin muu, mikä?” sen vuoksi, että saataisiin esiin myös sellaiset näkökulmat, joita ei mahdollisesti osattu etukäteen ajatella. Taustamuuttujat olivat aluksi kyselyn alussa, mutta palautteiden perusteella ne muutettiin kyselyn loppuun. Sijoittamalla taustamuuttujat kyselyn loppuun, voidaan varmistaa, että vastaajat ovat varmasti virkeitä oleellisempien kysymysten kohdalla. Voidaan olettaa, että taustakysymyksiin pystytään vastaamaan luotettavasti myös hiukan väsyneenä. Testauksessa saatiin myös hyvin monelta henkilöltä palautetta siitä, etteivät he erottaneet eläke- ja henkivakuutusten kysymyksiä toisistaan. Kyselylomakkeessa monet kysymykset kysyttiin ensin eläkevakuutuksen osalta ja sen jälkeen henkivakuutuksen osalta, jolloin vastaajat eivät huomanneet kysymysten eroavan toisistaan. Tämän vuoksi samantapaisissa peräkkäisissä kysymyksissä sana ”eläkevakuutus” päätettiin värjätä punaiseksi ja sana ”henkivakuutus” siniseksi. Myös Likertin asteikolla olevien kysymysten eri vaihtoehtojen asettelua testattiin koehenkilöillä. Vaihtoehdot olivat aluksi vierekkäin vaakasuorassa, mutta palautteiden myötä, mielekkäämpi tapa oli esittää ne allekkain. Vastaajan oli helpompi hahmottaa eri vaihtoehdot ja täyttää valintansa.

Kyselyn alussa määriteltiin vastaajille lyhyesti eläkevakuutus ja henkivakuutus käsitteinä, jotta varmistettaisiin vastaajien ymmärtävän kaikki kysymykset ja vastauksien olevan näin mahdollisimman luotettavia. Myös saatekirjeeseen pyydettiin useamman henkilön kommentteja. Varsinkin kommentit Nordean ulkopuolisilta henkilöiltä olivat relevantteja, sillä he edustivat paremmin tulevaa kirjeen kohdejoukkoa. Kyselyiden testauksen yhteydessä mitattiin myös kyselyyn käytetty aika, jotta voitiin varmistaa kyselyn olevan sopivan mittainen. Koehenkilöiltä saatiin positiivista palautetta kyselyiden ytimekkyydestä ja niiden pituudesta. Tämän johdosta ei siis ollut tarvetta lähteä karsimaan kysymyksiä.

Tutkimus toteutettiin 6.2.–21.2.2012 välisellä ajalla. Alun perin ajankohdan piti olla tammikuun puolessa välissä, mutta tuohon ajankohtaan ei olisi pystytty toteuttamaan verkkopankin mainosbanneria, sillä Nordealla oli bannerin paikka varattuna toiselle kampanjalle. Bannerin katsottiin olevan niin merkittävä tekijä vastausprosentin kasvattamiseksi, että ajankohtaa siirrettiin helmikuun alkupuolelle, kun banneripaikka vapautui.

Tutkimuksen validiteetin kannalta on huomioitava, että verkkopankkiin avatun linkin havaittiin olevan avoinna kyselyn kohdejoukon lisäksi myös pienelle osaa Nordean henkilökunnasta. Tämä saattaisi hieman heikentää tutkimuksen sisäistä validiteettia olettaen, että Nordean henkilökunta vastaisi oman yrityksen tekemässä tutkimuksessa normaalia positiivisemmin heille esitettyihin kysymyksiin. Linkki näkyi virheellisesti Nordean henkilökunnalle noin yhden vuorokauden ajan, 8.2. (klo 15:00)–9.2. (klo 16:00). Tämän aikajakson aikana vastauksia oli tullut 70 kpl, joista rahoitus- ja vakuutustoimialalta vastauksia oli 9 kpl. Rahoitus- ja vakuutustoimialan 9 vastausta suhteutettuna koko tutkimuksen vastausten määrään (651) on vain reilut 1 %. Tiedossa ei ole, kuinka moni tuosta 1 %:n osuudesta oli Nordean henkilökuntaa. Vastausten osuus on kuitenkin niin pieni, että kovin merkittävästä validiteetin heikentymisestä ei voida puhua.

Tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi työntekijöiden kyselyssä käytettiin osittaista kontrollikysymystä pyydettäessä arvioimaan eri palkitsemiskeinoja asteikolla 1-5. Kontrollikysymyksenä oli monivalintakysymys, jossa vastaajat saivat samoista palkitsemiskeinoista valita vapaasti neljä vaihtoehtoa. Kummankin kysymyksen vastaukset olivat samansuuntaiset, sillä 66 % vastaajista piti eläkevakuutusta palkitsevana ja vastaavasti 40 % valitsi sen yhdeksi palkitsemiskeinoksi. Henkivakuutuksen osalta ei ollut havaittavissa aivan samansuuntaista reliabiliteettia sillä 53 % piti henkivakuutusta palkitsevana ja vastaavasti 8 % valitsi sen yhdeksi palkitsemiskeinoksi. Työnantajien kontrollikysymyksenä käytettiin kysymyksiä, joissa pyydettiin mielipidettä eläke- ja henkivakuutusten toimivuudesta palkitsemiskeinona ja jäljempänä kysyttiin kuinka halukkaita työnantajat olisivat hankkimaan tuotteita lähitulevaisuudessa. Vastaukset olivat samansuuntaisia, sillä 44 % vastaajista piti eläkevakuutusta hyvänä palkitsemiskeinona ja vastaavasti 26 % olivat joko päättäneet tai harkinneet eläkevakuutusten hankkimista lähitulevaisuudessa.

Henkivakuutusta piti hyvänä palkitsemiskeinona 30 % ja vastaavasti 19 % olivat päättäneet tai harkinneet hankkimista lähivuosina.

7.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajat tuntevat eläke- ja henkivakuutukset tuotteina hyvin, kuten myös niiden tuomat verohyödyt yrityksille. Työnantajista kuitenkin vain noin joka neljäs oli harkitsemassa tai aikomassa hankkia tulevaisuudessa tuotteita henkilöstölleen, mikä saattaa osittain johtua siitä, että työnantajien keskuudessa on käsitys, etteivät työntekijät arvosta eläke- ja henkivakuutuksia palkitsemiskeinona. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että työntekijät arvostavat tuotteita palkitsemiskeinona varsin korkealle.

Tätä viestii Nordea Henkivakuutuksen aluemyynti pystyy hyödyntämään tilanteissa, joissa tuotteiden etuja ja niiden tuomia hyötyjä esitellään asiakkaille. Tutkimus osoittaa myös, että yritysten joukossa on runsaasti sellaista potentiaalia, jotka eivät ole tulleet ajatelleeksi eläke- ja henkivakuutusten merkitystä tai niiden hankkimista henkilöstölleen. Näin vastasi joka viides yritys. Tämä joukko vastaajista voidaan lukea potentiaaliin eläke- ja henkivakuutuksen hankkijoiksi ja tarvitsisi todennäköisesti vain hiukan herättelyä päätöksentekoa varten. Vauhdittaakseen tuotteiden myyntiä, Nordea Henkivakuutuksen kannattaisi lisäksi miettiä keinoja lähestyä yritysasiakkaitansa työntekijöiden suunnalta. Ajatuksen eteenpäin vieminen vaatii oman selvityksen eri keinoista ja oman markkinointisuunnitelman. Yhtenä keinona voisi olla esimerkiksi erillinen tuote-esite työntekijälle jaettavaksi, joita myyjä voisi jättää yritykseen samalla kun tekee tuotteista heille tarjouksen. Työntekijän esitteessä voitaisiin tuoda selkeämmin työntekijän hyödyt ja edut tuotteesta, kun taas työnantajan hyödyt ja myyntiargumentit ovat aivan toisesta näkökulmasta heille tehdyssä esitteessä.

Tutkimustulosten mukaan yksi syy siihen, miksi työntekijät eivät arvostaneet eläkevakuutuksia, oli se että hyödyn siitä saa vasta kun jää eläkkeelle. Henkivakuutuksen osalta syynä oli useimmiten se, ettei siitä koeta saavan rahallista hyötyä. Tämän vuoksi olisi tärkeää aika ajoin muistuttaa tuotteiden hyödyistä myös niiden yritysten työntekijöitä, joihin eläke- ja henkivakuutuksen on jo myyty. Eläkevakuutuksen etu realisoituu työn-

tekijälle vasta eläkeiässä, minkä vuoksi osa saattaa unohtaa sen tuomat hyödyt matkan varrella. Samanlaista muistutusta vaatii toki myös henkivakuutus palkitsemiskeinona. Myös yritysten päättäjähenkilöitä tulisi muistuttaa yrityksen saamista hyödyistä. Yritysten tarpeet muuttuvat, joten asiaa voi helposti muistuttaa esimerkiksi käymällä asiakkaan kanssa säännöllisesti lävitse asiakkaan tuotteet ja palvelut sekä tehdä asiakkaan tarpeiden kartoitus.

Tämän tutkimuksen kohdejoukosta lähes 40 %:lla oli käytössä tulospalkkausjärjestelmä. Eläkevakuutus voisi olla toisenlainen keino yrityksille maksaa säännöllistä tulospalkkiota henkilöstölle. Työnantaja maksaa tulospalkkiosta kaikki normaalit henkilöstön sivukulut ja työntekijä vastaavasti työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut sekä tuloveron. Mikäli tulospalkkio jaettaisiinkin aina siten, että se maksetaan henkilöstölle avattuihin eläkevakuutuksiin, hyötyisivät siitä rahallisesti sekä työnantajat, että työntekijät. Tämä voisi olla eräs myyntiargumentti Nordea Henkivakuutuksen aluemyynnin käyttöön, jota asiakastapaamisissa kannattaisi painottaa.

Tutkimukseen vastanneet yritykset olivat enimmäkseen pienyrityksiä, minkä vuoksi jatkokehityksen kannalta olisi mielenkiintoista suunnata samantapainen tutkimus suurille yrityksille. Suuryrityksissä on luonnollisesti potentiaalia enemmän, mutta myös palkitsemisstrategia saattaa olla paremmin suunniteltua.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen jo alku syksystä 2011 ja tavoitteena oli saada se valmiiksi keväällä 2012. Opinnäytetyön aiheen sain työpaikaltani ja innostuin siitä itse heti. Prosessi käynnistyi opinnäytetyön suunnitelmalla, jonka tein syyskuussa 2011. Koska tutkimukseen liittyvä kysely on hyvin laaja ja toimeksiantajana oli isoon konserniin kuuluva yhtiö, päätin aloittaa tutkimuksen toteutuksen heti. Tiesin, että isossa konsernissa tutkimuksen tekeminen 6 000 asiakkaalle ei ole ihan helposti läpi vietävissä. Alun perin tavoitteena oli, että kyselyt saataisiin lähetettyä kohdejoukolle ennen joulukuuta, mutta lupien ja resurssien saaminen kyselylle eri yksiköiden johtajilta vei odotettua pidempään. Varsinkin analyytikkojen resurssit olivat erittäin tiukassa ja tämän vuoksi kyselyn lähettäminen jouduttiin siirtämään alkuvuoteen 2012.

Opinnäytetyön suunnittelun jälkeen aloitin teorian kirjoittamisen. Suunnitelmissani oli, että teoria olisi valmis siihen mennessä, kun tutkimukseen liittyvä kysely saataisiin lähetettyä. Teoriaosuutta kirjoitettaessa luin paljon eri tietolähteitä ja sain kattavan kuvan henkilöjohtamisesta, strategioista sekä palkitsemisesta. Lisäksi opin tuntemaan yritysten eläke- ja henkivakuutus tuotteet paremmin, sillä omalle vastuualueelleni on tähän asti kuulunut vain henkilöasiakkaille myytävät riskihenkivakuutus tuotteet. Olenkin ottanut tämän vuoden tavoitteisiin omalla työpaikallani laajentaa osaamistani henkivakuutus tuotteista säästämisen tuotteisiin, kuten esim. eläkevakuutukseen.

Sain teorian kirjoitettua suunnitellusti helmikuuhun 2012 mennessä ja pystyin sen jälkeen keskittymään tutkimuksen kysymysten hiomiseen, tutkimusjoukon rajaamiseen ym. siihen liittyvään suunnitteluun. Kyselyn suunnittelu- ja toteutusvaiheessa jouduin olemaan yhteydessä useisiin eri yhteyshenkilöihin Nordean eri yksiköissä. En ollut aikaisemmin omassa työssäni joutunut toteuttamaan vastaavanlaisia kyselyitä, joten kaikki kyselyn toteutukseen liittyvä oli minulla aivan uutta. Tutkimusten toteutus kuuluu yhtiössämme markkinointiyksikön vastuulle. Opin uusia prosesseja ja sain runsaasti uusia kontakteja Nordean sisällä. Olen itse erittäin tyytyväinen siihen, miten itsenäisesti hoidin koko prosessin alusta loppuun asti. Työvoittona pidän tutkimuksen liittyvän bannerin saamista henkilöasiakkaiden verkkopankkiin. Kyseinen mainostila on erittäin kysyttyä ja sen saaminen käyttöön on haastavaa monissa kampanjoissa.

Kysely saatiin toteutettua aikataulussa ja vastausprosenttikin vastasi sitä, mitä lähdin tavoittelemaan. Sain vastaukset analysoitavaksi helmikuun 2012 lopulla. Maaliskuun 2012 aikana analysoin tulokset ja kirjoitin niiden johtopäätökset opinnäytetyöhön. Tulosten analysointiin käytin SPSS-ohjelmaa, joka oli minulle uusi. Kävin oppilaitoksen järjestämissä opinnäytetyö-pajoissa, joista sain tukea ohjelman käyttöön. Sain perusopit ohjelman käyttämiseksi ja koen, että siitä on minulle jatkossakin hyötyä. Opinnäytetyön työstämisen aikana tapasin säännöllisesti opinnäytetyöni ohjaajaani, kävin oppilaitoksen järjestämässä kirjoitus-pajassa sekä osallistuin viikon kestäväälle opinnäytetyöleirille. Koin opinnäytetyön ohjauksen sekä oppilaitoksen järjestämät pajat ja leirit erittäin hyödyllisiksi.

Kokonaisuudessaan voin todeta, että koko opinnäytetyöprosessi oli minulle erittäin opettavainen ja antoisa. Prosessi oli pitkä ja joskus haastavakin, mutta motivaation avulla sain työstettyä työtä jatkuvasti eteenpäin. Opinnäytetyö valmistui suunnitellussa aikataulussa keväällä 2012.

Lähteet

Baron, A. & Armstrong, M. 2007. Human Capital Management. Kogan-Page. UK and USA.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2008. Palkkaus yksityisellä sektorilla. Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyryityksissä. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/5_touko/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf. Luet-
tu: 17.12.2011.

Eläketurvakeskus 2011a. Pitkän aikavälin työeläkemeno- ja rahoituslaskelmat. Luetta-
vissa: http://www.etk.fi/fi/service/pitk%C3%A4n_aikav%C3%A4lin_ty%C3%B6el%C3%A4kemeno-_ja_rahoituslaskelmat/279/pitk%C3%A4n_aikav%C3%A4lin_ty%C3%B6el%C3%A4kemeno-_ja_rahoituslaskelmat. Luet-
tu: 17.12.2011.

Eläketurvakeskus 2011b. Eläke osana sosiaaliturvaa. Luettavissa:
[http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa/234/el%C3%A4ke_](http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa/234/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa)
[osana_sosiaaliturvaa](http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa/234/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa). Luet-
tu: 17.12.2011.

Eläketurvakeskus 2011c. Eläkejärjestelmän hallinto ja valvonta. Luettavissa:
http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n_hallinto_ja_valvonta/287/el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n_hallinto_ja_valvonta. Luet-
tu: 17.12.2011.

Engblom, A. & Adamsson, K. 2011. Työnantaja ja verosuunnittelu. Edita. Helsinki.

Finanssialan keskusliitto 2011. Arvio vakuutusmarkkinoiden kehityksestä 2011. Luetta-
vissa: [http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Arvio_](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Arvio_vakuutusmarkkinoiden_kehityksesta_2011.pdf)
[vakuutusmarkkinoiden_kehityksesta_2011.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Arvio_vakuutusmarkkinoiden_kehityksesta_2011.pdf). Luet-
tu: 1.2.2012.

Finanssialan keskusliitto 2012a. Henki kuukausi maksutulo yhtiökohtainen aikasarja. Luettavissa: [http://www.fkl.fi/tilastot/Tilastot/Henki_kuukausi_maksutulo_](http://www.fkl.fi/tilastot/Tilastot/Henki_kuukausi_maksutulo_yhtiokohtainen_aikasarja.xls)
[yhtiokohtainen_aikasarja.xls](http://www.fkl.fi/tilastot/Tilastot/Henki_kuukausi_maksutulo_yhtiokohtainen_aikasarja.xls). Luet-
tu: 1.2.2012.

Finanssialan keskusliitto 2012b. Henki kuukausi uusmyynti riskivakuutukset yhtiökohtainen aikasarja. Luettavissa: http://www.fkl.fi/tilastot/Tilastot/Henki_kuukausi_uusmyynti_riskivakuutukset_yhtiokohtainen_aikasarja.xls, Luettu: 1.2.2012.

Hakonen, N., Hakonen, A. Huolkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Juva.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Jokela, T., Lammi, V., Lohi, I. & Silvola, T. 2009. Vapaaehtoinen Henkilövakuutus. FINVA, Vammala.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO Palvelut Oy. Tampere.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat, Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy 2012. Nordea Henkilöturva tuoteseloste. Luettavissa: https://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi_org/appx/fin/hen/selekta/pdf/FSXH020DL.pdf. Luettu 12.1.2012.

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy 2011a. Tutkimus lisäeläketurvasta pk-yrityspäättäjien keskuudessa. Nordea Henkivakuutus. Helsinki.

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy 2011b. Yritysten ja yrittäjien ottamien vakuutusten verotus. Intranet: Yritys.Henki- ja eläkevakuutukset. Ehdot, hinnastot, tuoteselosteet ja vero-opas. Luettu: 11.1.2012.

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy 2011c. Selektia-ryhmäeläkevakuutus tuoteseloste. Intranet: Yritys.Henki- ja eläkevakuutukset. Ehdot, hinnastot, tuoteselosteet ja veropas. Luettu: 11.1.2012.

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy 2011d. Nordea Henkivakuutus Suomi. Intranet: Yhtiö. Luettu: 2.1.2012.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Juva.

Saaranen, P. 2011. IBM SPSS –analyysejä. Haaga-Helia. Helsinki.

Tilastokeskus 2009. Väestöennuste 2009-2060. Luettavissa:
http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html. Luettu: 2.12.2011.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Porvoo.

Verohallinto 2010. Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset. Luettavissa:
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tyonantajan_ottamat_vapaaehtoiset_elakev\(12314\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tyonantajan_ottamat_vapaaehtoiset_elakev(12314)). Luettu: 15.12.2011.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Yle 2010. Yle puolet palkansaajista ei tiedä, mitä työnantaja tahtoo. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2010/03/yli_puolet_palkansaajista_ei_tieda_mita_tyonantaja_tahtoo_1554682.html. Luettu: 27.11.2011.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen saatekirje yrityksille



6.2.2012

Hyvä asiakas

Sinut on kutsuttu tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää työnantajien mielipidettä ja arvostuksia yrityksen henkilöstölleen ottamaa eläke- ja henkivakuutusta kohtaan. Mielipiteesi ja näkemyksesi siitä, millaiseksi palkitsemis- ja sitouttamiskeinoksi sinä koet työnantajan kustantaman vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen, ovat tärkeitä.

Tutkimukseen vastaaminen vie aikaa vain 5-10 minuuttia ja tutkimusvastaukset ovat täysin luottamuksellisia. Vastaajien kesken arvomme 50 euron arvoisia S-ryhmän lahjakortteja. Jos haluat osallistua arvontaan, täytä kyselyn lopussa yhteystietosi. Yhteystietoja käytetään ainoastaan arvonnassa, eikä niitä voida yhdistää kyselyn tuloksiin.

Vastaamaan pääset internetissä, osoitteessa www.tutkimus.net/vakuutus. Vastausaikaa on 21.2.2012 asti.

Kiitos avustasi!

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy

Life & Pensions

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy
Aleksis Kiven katu 9 00020 NORDEA
nordea.fi/selekti

Aleksis Kiven katu 9, 00020 NORDEA, kotipaikka Helsinki, Y-tunnus 0927072-9

Liite 2. Tutkimuskysely yrityksille

Kysely eläke- ja henkivakuuttamisesta, yrityskysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kyselyssä tiedustellaan näkemyksiäsi lisäeläkevakuutuksesta ja yrityksen henkivakuutuksesta. Ohessa käsitteiden selitykset:

Yrityksen lisäeläkevakuutus = Yrityksen työntekijöilleen ottama lisäeläkevakuutus, joka täydentää työntekijän lakisääteistä eläketurvaa.

Yrityksen henkivakuutus = Yrityksen työntekijöilleen ottama henkivakuutus, josta maksetaan kertakorvaus esim. työntekijän lahiomaisille työntekijän kuoleman johdosta.

Tässä kyselyssä on 16 kysymystä sekä muutama taustakysymys. Osallistuaksesi lahjakorttien arvontaan tulee sinun täyttää viimeisellä sivulla yhteystietosi.

1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

3. Tiesitkö, että työnantajan maksamat vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen vakuutusmaksut ovat verotuksessa yrityksellenne vähennyskelpoisia?

- ☐ Kyllä
☐ En

4. Miten arvioisit seuraavia palkitsemiskeinoja henkilöstön sitouttamiseksi?

	Motivoi erittäin paljon	Motivoi melko paljon	Neutraali	Motivoi melko vähän	Ei motivoi lainkaan
a) hyvä peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) tulospalkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) henkilöstörahasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) työsuhte-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) kattavat työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) työstä saatu kiitos ja palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä edellä mainituista keinoista käytätte henkilöstönne palkitsemiseksi ja sitouttamiseksi?

- ☐ Hyvä peruspalkka
☐ Tulospalkkaus
☐ Henkilöstörahasto
☐ Työsuhte-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit
☐ Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus
☐ Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus
☐ Kattavat työterveyspalvelut
☐ Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus
☐ Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri
☐ Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
☐ Työstä saatu kiitos ja palaute
☐ Jokin muu, mikä

6. Onko vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus hankittu

- ☐ Yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle
☐ Isommalle joukolle avainhenkilöitä
☐ Koko tai lähes koko henkilöstölle

Kysymys näytetään, jos on valinnut 5. kysymyksessä kohdan ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus”

7. Onko vapaaehtoinen henkivakuutus hankittu

- ☐ Yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle
☐ Isommalle joukolle avainhenkilöitä
☐ Koko tai lähes koko henkilöstölle

Kysymys näytetään, jos on valinnut 5. kysymyksessä kohdan ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus”

8. Koen lisäeläkevakuutuksen hyvänä henkilöstömme palkitsemis- ja sitouttamiskeinona

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 5. kysymyksessä kohdan ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus”

9. Koen vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen hyvänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos on EI valinnut 5. kysymyksessä kohtaa ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus”

9a. Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva?

Valitse kaksi tärkeintä syytä.

- ☐ Se on liian monimutkainen
☐ Työntekijät eivät arvosta sitä
☐ Lakisääteinen eläke on mielestäni riittävä
☐ Muut palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia
☐ Muu syy, mikä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 8. tai 9. kysymyksessä kohdan ”Melko eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä”

10. Koen vapaaehtoisen henkivakuutuksen hyvänä henkilöstömme palkitsemis- ja sitouttamiskeinona

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 5. kysymyksessä kohdan ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus”

11. Koen vapaaehtoisen henkivakuutuksen hyvänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos on EI valinnut 5. kysymyksessä kohtaa ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus”

11a. Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva?

Valitse kaksi tärkeintä syytä.

- ☐ Se on liian monimutkainen
☐ Työntekijät eivät arvosta sitä
☐ Useilla on jo henkivakuutus itse hankittuna
☐ Muut palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia
☐ Muu syy, mikä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 10. tai 11. kysymyksessä kohdan ”Melko eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä”

12. Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?

- ☐ Olemme päättäneet
☐ Olemme harkinneet
☐ Emme aio hankkia
☐ En osaa sanoa

13. Miksi ette aio hankkia lähitulevaisuudessa lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?

Valitse vain kaksi tärkeintä syytä.

- ☐ Kaikille avainhenkilöille on jo hankittu
☐ Liian kallis
☐ Ei ole tarvetta
☐ Ei kuulu yrityksemme strategiaan
☐ Emme ole ajatelleet asiaa
☐ Muu syy, mikä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 12. kysymyksessä kohdan ”Emme aio hankkia” tai ”En osaa sanoa”

14. Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista henkivakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?

- ☐ Olemme päättäneet
☐ Olemme harkinneet
☐ Emme aio hankkia
☐ En osaa sanoa

15. Miksi ette aio hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista **henkivakuutusta henkilöstölle** tai joillekin avainhenkilöillenne?

Valitse vain kaksi tärkeintä syytä.

- ☐ Kaikille avainhenkilöille on jo hankittu
- ☐ Liian kallis
- ☐ Ei ole tarvetta
- ☐ Ei kuulu yrityksemme strategiaan
- ☐ Emme ole ajatelleet asiaa
- ☐ Muu syy, mikä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 14. kysymyksessä kohdan ”Emme aio hankkia” tai ”En osaa sanoa”

16. Minkälaisia uusia vakuutus tuotteita tai -palveluja katsotte tarvitsevanne tulevaisuudessa?

Yrityskyselyn taustakysymykset

Vastausten käsittelyä varten keräämme vielä muutamia taustatietoja.

T1. Yrityksenne toimiala

- ☐ Teollisuus
- ☐ Kuljetus/varastointi
- ☐ Rakentaminen
- ☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
- ☐ Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- ☐ Informaatio ja viestintä (myös tietoliikenne, tietotekniikka)
- ☐ Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- ☐ Koulutus
- ☐ Muu palvelutoiminta
- ☐ Jokin muu, mikä

T2. Yrityksenne liikevaihto

- ☐ Alle 0,2 milj
- ☐ 0,2-1 milj
- ☐ 1,1-2 milj
- ☐ 2,1-10 milj
- ☐ 10,1 -20 milj
- ☐ 20,1 - 50 milj
- ☐ 50,1 - 100 milj
- ☐ yli 100 milj
- ☐ En tiedä

T3. Kuinka monta henkilö yrityksessä työskentelee

- ☐ 1-9
- ☐ 10-19
- ☐ 20-49
- ☐ 50-99
- ☐ 100-250
- ☐ Yli 250

T4. Asemanne yrityksessä

- ☐ Toimitusjohtaja
- ☐ Varatoimitusjohtaja
- ☐ Talousjohtaja
- ☐ Henkilöstöjohtaja
- ☐ Toimipisteen johtaja
- ☐ Yrittäjä/omistaja/osakas
- ☐ Muu johtajatehtävä
- ☐ Jokin muu tehtävä, mikä

T5. Palvelusvuotenne yrityksessä

- ☐ Alle 2 vuotta
- ☐ 2-4 vuotta
- ☐ 5-9 vuotta
- ☐ 10-14 vuotta
- ☐ 15-19 vuotta
- ☐ 20-24 vuotta
- ☐ 25 vuotta tai yli

T6. Sukupuolesi

- ☐ Nainen
☐ Mies

T7. Ikäsi

- ☐ Alle 25 vuotta
☐ 25-29 vuotta
☐ 30-34 vuotta
☐ 35-39 vuotta
☐ 40-44 vuotta
☐ 45-49 vuotta
☐ 50-54 vuotta
☐ 55-59 vuotta
☐ 60 vuotta tai yli

Mikäli haluat osallistua lahjakorttien arvontaan, täytä vielä nimesi ja yhteystietosi.

Yhteystietoja tullaan käyttämään ainoastaan arvonnassa.

Nimi	<input type="text"/>
Yritys	<input type="text"/>
Katuosoite	<input type="text"/>
Postinumero	<input type="text"/>
Postitoimipaikka	<input type="text"/>
Puhelinnumero	<input type="text"/>

Liite 3. Tutkimuksen saatekirje henkilöasiakkaille



6.2.2012

Hyvä asiakas

Sinut on kutsuttu tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijöiden mielipidettä ja arvostuksia työnantajan ottamaa eläke- ja henkivakuutusta kohtaan. Mielipiteesi ja näkemyksesi siitä, millaiseksi palkitsemiskeinoksi sinä koet työnantajan kustantaman vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen, ovat tärkeitä.

Tutkimukseen vastaaminen vie aikaa vain 5-10 minuuttia ja tutkimusvastaukset ovat täysin luottamuksellisia. Vastaajien kesken arvomme 50 euron arvoisia S-ryhmän lahjakortteja. Jos haluat osallistua arvontaan, täytä kyselyn lopussa yhteystietosi. Yhteystietoja käytetään ainoastaan arvonnassa, eikä niitä voida yhdistää kyselyn tuloksiin.

Vastaamaan pääset internetissä, osoitteessa www.tutkimus.net/elake. Voit vastata myös kirjautumalla Nordean verkkopankkiin, josta löydät linkin tutkimukseen. Vastausaikaa on 21.2.2012 asti.

Kiitos avustasi!

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy

Life & Pensions

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy
Aleksis Kiven katu 9 00020 NORDEA
nordea.fi/selekti

Aleksis Kiven katu 9, 00020 NORDEA, kotipaikka Helsinki, Y-tunnus 0927072-9

Liite 4. Tutkimuskysely henkilöasiakkaille

Kysely eläke- ja henkivakuuttamisesta

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kyselyssä tiedustellaan näkemyksiäsi lisäeläkevakuutuksesta ja yrityksen henkivakuutuksesta. Ohessa käsitteiden selitykset:

Yrityksen lisäeläkevakuutus = Yrityksen työntekijöilleen ottama lisäeläkevakuutus, joka täydentää työntekijän lakisääteistä eläketurvaa.

Yrityksen henkivakuutus = Yrityksen työntekijöilleen ottama henkivakuutus, josta maksetaan kertakorvaus esim. työntekijän lähiomaisille työntekijän kuoleman johdosta.

Tässä kyselyssä on 11 kysymystä sekä muutama taustakysymys. Osallistuaksesi lahjakorttien arvontaan tulee sinun täyttää viimeisellä sivulla yhteystietosi.

1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

3. Miten arvioisit seuraavien palkitsemiskeinojen motivoivan sinua työssäsi?

	Motivoi erittäin paljon	Motivoi melko paljon	Neutraali	Motivoi melko vähän	Ei motivoi lainkaan
a) hyvä peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) tulospalkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) henkilöstöraho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) työsuhte- edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) kattavat työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) hyvät koulutus- ja kehittämismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) työstä saatu kiitos ja palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jos saisit itse valita seuraavista palkitsemiskeinoista 4, mitkä valitsisit?

- ☐ Hyvä peruspalkka
☐ Tulospalkkaus
☐ Henkilöstöraho
☐ Työsuhte- edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit
☐ Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus
☐ Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus
☐ Kattavat työterveyspalvelut
☐ Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus
☐ Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri
☐ Hyvät koulutus- ja kehittämismahdollisuudet
☐ Työstä saatu kiitos ja palaute
☐ Jokin muu, mikä

5. Mitä edellä mainituista palkitsemiskeinoista työpaikallanne on käytössä?

- ☐ Hyvä peruspalkka
☐ Tulospalkkaus
☐ Henkilöstöraho
☐ Työsuhde-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit
☐ Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus
☐ Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus
☐ Kattavat työterveyspalvelut
☐ Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus
☐ Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri
☐ Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
☐ Työstä saatu kiitos ja palaute
☐ Jokin muu, mikä

6. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen palkitsevana ja motivoivana

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 5. kysymyksessä kohdan ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus”

7. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino.

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos EI valinnut 5. kysymyksessä kohtaa ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus”

8. Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva?

Valitse vain kaksi tärkeintä syytä.

- ☐ Se on liian monimutkainen
☐ Hyödyn saa vasta kun jää eläkkeelle
☐ Lakisääteinen eläkejärjestelmä on mielestäni riittävä
☐ Olen itse ottanut vapaaehtoisen eläkevakuutuksen
☐ Muu syy, mikä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 6. tai 7. kysymyksessä kohdan ”Melko eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä”

9. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen palkitsevana ja motivoivana

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 5. kysymyksessä kohdan ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus”

10. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino

- ☐ Täysin samaa mieltä
☐ Melko samaa mieltä
☐ Ei samaa eikä eri mieltä
☐ Melko eri mieltä
☐ Täysin eri mieltä

Kysymys näytetään, jos EI valinnut 5. kysymyksessä kohtaa ”Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus”

11. Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva ja motivoiva?

Valitse vain kaksi tärkeintä syytä.

- ☐ Se on liian monimutkainen
☐ En katso saavani siitä rahallista hyötyä
☐ Minulla on jo henkivakuutus
☐ Henkivakuutus ei ole mielestäni tärkeä
☐ Muu syy, mikä

Kysymys näytetään, jos on valinnut 9. tai 10. kysymyksessä kohdan ”Melko eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä”

Henkilöasiakaskyselyn taustakysymykset

Vastausten käsittelyä varten keräämme vielä muutamia taustatietoja.

T1. Oletko hankkinut itsellesi vapaaehtoisen eläkevakuutuksen?

- ☐ Kyllä
☐ En

T2. Onko sinulla henkivakuutusta?

- ☐ Kyllä on
☐ Ei ole

T3. Työnantajasi toimiala

- ☐ Teollisuus
☐ Kuljetus/varastointi
☐ Rakentaminen
☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
☐ Majoitus- ja ravitsemistoiminta
☐ Informaatio ja viestintä (myös tietoliikenne, tietotekniikka)
☐ Rahoitus- ja vakuutustoiminta
☐ Koulutus
☐ Muu palvelutoiminta
☐ Jokin muu, mikä

T4. Työnantajasi liikevaihto

- ☐ Alle 0,2 milj
☐ 0,2-1 milj
☐ 1,1-2 milj
☐ 2,1-10 milj
☐ 10,1 - 20 milj
☐ 20,1 - 50 milj
☐ 50,1 - 100 milj
☐ yli 100 milj
☐ En tiedä

T5. Palvelusvuotesi nykyisellä työnantajalla

- ☐ Alle 2 vuotta
☐ 2-4 vuotta
☐ 5-9 vuotta
☐ 10-14 vuotta
☐ 15-19 vuotta
☐ 20-24 vuotta
☐ 25 vuotta tai yli

T6. Mihin henkilöstöryhmään kuulut

- ☐ Johtavassa asemassa
☐ Ylempi toimihenkilö
☐ Toimihenkilö
☐ Työntekijä

T7. Onko työsuhteesi

- ☐ Vakituinen
☐ Määräaikainen
☐ Osa-aikainen

T8. Sukupuolesi

- ☐ Nainen
☐ Mies

T9. Ikäsi

- ☐ Alle 25 vuotta
☐ 25-29 vuotta
☐ 30-34 vuotta
☐ 35-39 vuotta
☐ 40-44 vuotta
☐ 45-49 vuotta
☐ 50-54 vuotta
☐ 55-59 vuotta
☐ 60 vuotta tai yli

Mikäli haluat osallistua lahjakorttien arvontaan, täytä vielä nimesi ja yhteystietosi.

Yhteystietoja tullaan käyttämään ainoastaan arvonnassa.

Nimi
Katuosoite
Postinumero
Postitoimipaikka
Puhelinnumero

Liite 5. Taustamuuttujien frekvenssijakaumat / Työnantaja ja työntekijä

Frekvenssit / Työnantaja

Yrityksen toimiala

	Frequency	Percent
Teollisuus	61	27,4
Kuljetus / varastointi	31	13,9
Rakentaminen	25	11,2
Tukku- ja vähittäiskauppa	29	13,0
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	10	4,5
Informaatio ja viestintä	27	12,1
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	5	2,2
Muu palvelutoiminta	16	7,2
Jokin muu, mikä?	19	8,5
Total	223	100,0

Yrityksen liikevaihto

	Frequency	Percent
Alle 0,2 milj	13	5,8
0,2 - 1 milj	70	31,4
1,1 - 2 milj	42	18,8
2,1 -10 milj	80	35,9
10,1 - 20 milj	13	5,8
20,1 - 50 milj	2	,9
yli 100 milj	1	,4
En tiedä	2	,9
Total	223	100,0

Yrityksen henkilöstömäärä

	Frequency	Percent
1-9	102	45,7
10-19	61	27,4
20-49	46	20,6
50-99	11	4,9
100-250	2	,9
Yli 250	1	,4
Total	223	100,0

Vastaajan asema yrityksessä

	Frequency	Percent
Toimitusjohtaja	93	41,7
Varatoimitusjohtaja	1	,4
Talousjohtaja	38	17,0
Toimipisteen johtaja	4	1,8
Yrittäjä/omistaja/osakas	54	24,2
Muu johtajatehtävä	13	5,8
Jokin muu tehtävä, mikä?	20	9,0
Total	223	100,0

Vastaajan palvelusvuodet yrityksessä

	Frequency	Percent
Alle 2 vuotta	19	8,5
2-4 vuotta	24	10,8
5-9 vuotta	47	21,1
10-14 vuotta	33	14,8
15-19 vuotta	32	14,3
20-24 vuotta	29	13,0
25 vuotta tai yli	39	17,5
Total	223	100,0

Vastaajan sukupuoli

	Frequency	Percent
Nainen	82	36,8
Mies	141	63,2
Total	223	100,0

Vastaajan ikä

	Frequency	Percent
Alle 25 vuotta	1	,4
25-29 vuotta	7	3,1
30-34 vuotta	16	7,2
35-39 vuotta	20	9,0
40-44 vuotta	47	21,1
45-49 vuotta	41	18,4
50-54 vuotta	34	15,2
55-59 vuotta	29	13,0
60 vuotta tai yli	28	12,6
Total	223	100,0

Frekvenssit / Työntekijä

Onko hankkinut itselleen vapaehtoisen eläkevakuutuksen?

	Frequency	Percent
Kyllä	253	59,1
En	175	40,9
Total	428	100,0

Onko henkivakuutusta?

	Frequency	Percent
Kyllä on	278	65,0
Ei ole	150	35,0
Total	428	100,0

Työnantajan toimiala

	Frequency	Percent
Teollisuus	66	15,4
Kuljetus / varastointi	16	3,7
Rakentaminen	20	4,7
Tukku- ja vähittäiskauppa	31	7,2
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	5	1,2
Informaatio ja viestintä	55	12,9
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	49	11,4
Koulutus	34	7,9
Muu palvelutoiminta	58	13,6
Jokin muu, mikä?	94	22,0
Total	428	100,0

Työnantajan liikevaihto

	Frequency	Percent
Alle 0,2 milj	8	1,9
0,2 - 1 milj	5	1,2
1,1 - 2 milj	10	2,3
2,1 -10 milj	37	8,6
10,1 - 20 milj	17	4,0
20,1 - 50 milj	31	7,2
50,1 - 100 milj	27	6,3
yli 100 milj	144	33,6
En tiedä	149	34,8
Total	428	100,0

Palvelusvuodet nykyisellä työnantajalla

	Frequency	Percent
Alle 2 vuotta	56	13,1
2-4 vuotta	71	16,6
5-9 vuotta	74	17,3
10-14 vuotta	64	15,0
15-19 vuotta	41	9,6
20-24 vuotta	42	9,8
25 vuotta tai yli	80	18,7
Total	428	100,0

Henkilöstöryhmä

	Frequency	Percent
Johtavassa asemassa	49	11,4
Ylempi toimihenkilö	134	31,3
Toimihenkilö	130	30,4
Työntekijä	115	26,9
Total	428	100,0

Työsuhde

	Frequency	Percent
Vakituisen	386	90,2
Määräaikainen	32	7,5
Osa-aikainen	10	2,3
Total	428	100,0

Sukupuoli / Työntekijä

	Frequency	Percent
Nainen	233	54,4
Mies	195	45,6
Total	428	100,0

Ikä

	Frequency	Percent
Alle 25 vuotta	8	1,9
25-29 vuotta	29	6,8
30-34 vuotta	42	9,8
35-39 vuotta	58	13,6
40-44 vuotta	75	17,5
45-49 vuotta	56	13,1
50-54 vuotta	68	15,9
55-59 vuotta	54	12,6
60 vuotta tai yli	38	8,9
Total	428	100,0

Liite 6. Mann-Whitney U –testi

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of a) hyvä peruspalkka is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of b) tulospalkkaus is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,148	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of c) henkilöstörahasto is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of d) työsuhte-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,042	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of e) työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,005	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of f) työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of g) kattavat työterveyspalvelut is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of h) työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of i) viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiiri ja yrityskulttuuri is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,083	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of j) hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of k) työstä saatu kiitos ja palaute is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,362	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of l) jokin muu, mikä is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,670	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 6. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen palkitsevana ja motivoivana is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,883	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 7. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 9. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen palkitsevana ja motivoivana is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,600	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 10. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino is the same across categories of Työntekijä/työnantaja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Liite 7. Korrelaatio: Työnantajat

Spearmanin korrelaatiokerroin / Työnantaja		T2. Yrityksenne liikevaihto	T3. Kuinka monta henkilö yrityksessä työskentelee	T5. Palvelusvuotenne yrityksessä	T7. Ikäsi
1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,034 ,614 223	-,010 ,887 223	,172 [*] ,010 223	,090 ,180 223
2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,007 ,918 223	-,042 ,536 223	,003 ,960 223	,024 ,724 223
3. Tiesitkö, että työnantajan maksamat vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen vakuutusmaksut ovat verotuksessa yrityksellenne vähennyskelpoisia?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,050 ,454 223	-,021 ,752 223	-,094 ,161 223	-,123 ,068 223
4. Miten arvoisit seuraavien palkitsemiskeinoja henkilöstön sitouttamiseksi?					
a) hyvä peruspalkka	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,231 ^{**} ,001 222	-,191 ^{**} ,004 222	-,081 ,229 222	-,059 ,384 222
b) tulospalkkaus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,103 ,130 219	,126 ,063 219	-,080 ,236 219	,052 ,440 219
c) henkilöstörahassto	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,071 ,293 219	-,022 ,747 219	-,078 ,248 219	-,096 ,156 219
d) työsuhde-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,024 ,721 220	-,072 ,287 220	-,145 [*] ,031 220	,024 ,724 220
e) työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,022 ,748 221	-,010 ,888 221	-,032 ,636 221	,075 ,266 221
f) työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,054 ,421 221	-,114 ,090 221	-,088 ,193 221	,057 ,399 221
g) kattavat työterveyspalvelut	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,079 ,244 221	-,110 ,102 221	-,010 ,887 221	,158 [*] ,019 221
h) työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekyys, haasteellisuus ja joustavuus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,058 ,393 221	,055 ,415 221	-,174 ^{**} ,009 221	-,114 ,091 221
i) viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiiri ja yrityskulttuuri	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,052 ,443 220	,040 ,555 220	-,103 ,129 220	-,131 ,052 220
j) hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,110 ,102 220	,089 ,190 220	-,165 [*] ,014 220	,058 ,395 220
k) työstä saatu kiitos ja palaute	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,067 ,326 219	-,007 ,918 219	-,101 ,137 219	,028 ,678 219
l) jokin muu	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,029 ,890 25	,067 ,752 25	-,181 ,385 25	-,037 ,860 25
8. Koen lisäeläkevakuutuksen hyvänä henkilöstömme palkitsemis- ja sitouttamiskeinona	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,025 ,820 84	,028 ,799 84	,098 ,377 84	,044 ,694 84
9. Koen vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen hyvänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,131 ,124 139	-,189 [*] ,026 139	,107 ,209 139	,061 ,474 139
10. Koen vapaaehtoisen henkivakuutuksen hyvänä henkilöstömme palkitsemis- ja sitouttamiskeinona	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,030 ,860 37	-,152 ,368 37	-,113 ,507 37	,255 ,128 37
11. Koen vapaaehtoisen henkivakuutuksen hyvänä uusien työntekijöiden houkuttamiskeinona	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,035 ,635 186	-,079 ,282 186	,064 ,386 186	,028 ,706 186
12. Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähtötulovaikeudessa vapaaehtoisista lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,027 ,693 223	-,058 ,392 223	-,107 ,110 223	,017 ,805 223
14. Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähtötulovaikeudessa vapaaehtoisista henkivakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,121 ,071 223	,109 ,105 223	-,094 ,161 223	-,027 ,683 223

Liite 8. Korrelaatio: Työntekijät

Spearmanin korrelaatiokerroin / Työntekijä

		T4. Työnantajasi liikevaihto	T5. Palvelusvuotesi nykyisellä työnantajalla	T9. Ikäsi
1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.165** ,001 428	,094 ,051 428	-.125** ,010 428
2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.181** ,000 428	,102* ,036 428	-.070 ,149 428
3. Miten arvoisit seuraavien palkitsemiskeinojen motivoivan sinua työssäsi?				
a) hyvä peruspalkka	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,005 ,914 427	-,027 ,584 427	,000 ,996 427
b) tulospalkkaus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.146** ,003 422	-,005 ,911 422	-,044 ,369 422
c) henkilöstörahasto	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,090 ,067 416	,085 ,083 416	,082 ,097 416
d) työsuhte- edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,061 ,212 420	-,123* ,012 420	-,111* ,023 420
e) työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,053 ,272 425	,115* ,018 425	,297** ,000 425
f) työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,018 ,710 419	,070 ,155 419	,158** ,001 419
g) kattavat työterveyspalvelut	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,082 ,092 426	,176** ,000 426	,227** ,000 426
h) työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkäisyys, haasteellisuus ja joustavuus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,009 ,847 424	,087 ,074 424	,008 ,867 424
i) viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,010 ,835 423	,053 ,274 423	,021 ,673 423
j) hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,063 ,195 426	-,080 ,100 426	-,075 ,123 426
k) työstä saatu kiitos ja palaute	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,077 ,112 425	,041 ,399 425	,063 ,196 425
l) jokin muu, mikä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,231 ,127 45	-,190 ,212 45	-,126 ,410 45
6. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen palkitsevana ja motivoivana	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,134 ,482 30	-,085 ,654 30	-,295** ,114 30
7. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,011 ,820 398	-,046 ,358 398	-,169** ,001 398
9. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen palkitsevana ja motivoivana	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,505** ,004 31	,140 ,451 31	-,134 ,471 31
10. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,060 ,235 397	-,080 ,111 397	-,078 ,120 397

Liite 9. Frekvenssi: Eläke- ja henkivakuutusten tunnettuus

1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena / Työnantaja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	9	4.0	4.0	4.0
Melko eri mieltä	30	13.5	13.5	17.5
Ei samaa eikä eri mieltä	34	15.2	15.2	32.7
Melko samaa mieltä	100	44.8	44.8	77.6
Täysin samaa mieltä	50	22.4	22.4	100.0
Total	223	100.0	100.0	

2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena / Työnantaja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	12	5.4	5.4	5.4
Melko eri mieltä	41	18.4	18.4	23.8
Ei samaa eikä eri mieltä	47	21.1	21.1	44.8
Melko samaa mieltä	89	39.9	39.9	84.8
Täysin samaa mieltä	34	15.2	15.2	100.0
Total	223	100.0	100.0	

3. Tiesitkö, että työnantajan maksamat vapaaehtoisen eläke- ja henkivakuutuksen vakuutusmaksut ovat verotuksessa yrityksellenne vähennyskelpoisia? / Työnantaja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kyllä	212	95.1	95.1	95.1
En	11	4.9	4.9	100.0
Total	223	100.0	100.0	

1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena / Työntekijä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	184	43.0	43.0	43.0
Melko eri mieltä	125	29.2	29.2	72.2
Ei samaa eikä eri mieltä	34	7.9	7.9	80.1
Melko samaa mieltä	64	15.0	15.0	95.1
Täysin samaa mieltä	21	4.9	4.9	100.0
Total	428	100.0	100.0	

2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena / Työntekijä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	183	42.8	42.8	42.8
Melko eri mieltä	122	28.5	28.5	71.3
Ei samaa eikä eri mieltä	37	8.6	8.6	79.9
Melko samaa mieltä	77	18.0	18.0	97.9
Täysin samaa mieltä	9	2.1	2.1	100.0
Total	428	100.0	100.0	

Liite 10. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutuksen tunnettuus ja hankinta

T1. Oletko hankkinut itsellesi vapaaehtoisen eläkevakuutuksen? * 1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena Crosstabulation

		1. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen tuotteena					Total
		Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
T1. Oletko hankkinut itsellesi vapaaehtoisen eläkevakuutuksen?	Kyllä	10 47,6%	44 68,8%	20 58,8%	72 57,6%	107 58,2%	253 59,1%
	En	11 52,4%	20 31,3%	14 41,2%	53 42,4%	77 41,8%	175 40,9%
Total		21 100,0%	64 100,0%	34 100,0%	125 100,0%	184 100,0%	428 100,0%

T2. Onko sinulla henkivakuutusta? * 2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena Crosstabulation

		2. Tunnen hyvin työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen tuotteena					Total
		Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
T2. Onko sinulla henkivakuutusta?	Kyllä on	6 66,7%	66 85,7%	23 62,2%	79 64,8%	104 56,8%	278 65,0%
	Ei ole	3 33,3%	11 14,3%	14 37,8%	43 35,2%	79 43,2%	150 35,0%
Total		9 100,0%	77 100,0%	37 100,0%	122 100,0%	183 100,0%	428 100,0%

Liite 11. Miten eri palkitsemiskeinot motivoivat, jokin muu vaihtoehto

Työntekijä

3. Miten arvioisit seuraavien palkitsemiskeinojen motivoivan sinua työssäsi? 1) jokin muu, mikä

arvostus
ennakoitavuus
hyvä johtaminen
hyvä leadership taitoinen esimies
hyvät bonukset. Periaatteessa myös tulospalkkaus motivoi, mutta ei tällä nykyisellä systeemillä.
ihanat työkaverit ja hyvät ruokailumahdollisuudet
itsenäisyys, mahdollisuus tehdä muutoksia ja kehittyä työssä
iän arvostus
joustavuus, etäpäivät etc.
luova tiimi
mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin
mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan
oikeudenmukaisuus ja rehellisyys työpaikalla
oma asenne
onnistumisen tunne
osake kannuste järjestelmä
parkkipaikka
pitkäjänteinen yrityksen kehittäminen
sijainti
toisen työn arvostaminen
turvallisuus asioista huolehtiminen, koulutus, debriefing yms
työajat, vapaat
työkaverit
työn merkityksellisyys
Työnantajan rehellisyys
työnantajan varaukseton tuki hankalissa tilanteissa
työntekomahdollisuus
työpaikan sijainti
ylimääräinen vapaa esim hyvin tehdystä työstä taipoissaolojen vähäisyydestä

Työnantaja

4. Miten arvioisit seuraavia palkitsemiskeinoja henkilöstön sitouttamiseksi?

Jokin muu, mikä

asikaspaluteet
bonukset
joustavat työajat
mahdollisuus vaikuttaa
Oman työn jälki
palkanmaksun täsmällisyys
pikkujoulut
pysyvä työpaikka
saunaillat
sisäinen tiedotus
tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen
tulokellinen työ
työntekijän omaisten ja perheen huomioon ottaminen työsuhteessa.

Liite 12. Frekvenssi: Mitä palkitsemiskeinoja on käytössä

Mitä palkitsemiskeinoja on käytössä Frequencies			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Hyvä peruspalkka	292	11.0%	44.9%
Tulospalkkaus	240	9.0%	36.9%
Henkilöstörahasto	71	2.7%	10.9%
Työsuhde-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	337	12.7%	51.8%
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	114	4.3%	17.5%
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	68	2.6%	10.4%
Kattavat työterveyspalvelut	416	15.6%	63.9%
Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus	325	12.2%	49.9%
Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	295	11.1%	45.3%
Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	206	7.7%	31.6%
Työstä saatu kiitos ja palaute	265	9.9%	40.7%
Jokin muu, mikä	35	1.3%	5.4%
Total	2664	100.0%	409.2%

Liite 13. Frekvenssi: Kuinka monelle vakuutukset on hankittu

6. Onko vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus hankittu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle	56	25.1	66.7	66.7
	Isommalle joukolle avainhenkilöitä	13	5.8	15.5	82.1
	Koko tai lähes koko henkilöstölle	15	6.7	17.9	100.0
	Total	84	37.7	100.0	
Missing	System	139	62.3		
Total		223	100.0		

7. Onko vapaaehtoinen henkivakuutus hankittu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Yhdelle tai muutamalle avainhenkilölle	25	11.2	67.6	67.6
	Isommalle joukolle avainhenkilöitä	3	1.3	8.1	75.7
	Koko tai lähes koko henkilöstölle	9	4.0	24.3	100.0
	Total	37	16.6	100.0	
Missing	System	186	83.4		
Total		223	100.0		

Liite 14. Ristiintaulukointi: valitut palkitsemiskeinot iän ja sukupuolen suhteen

\$OmaValinta*T9.Ikasi Crosstabulation										
	T9. Ikäsi									Total
	Alle 25 vuotta	25-29 vuotta	30-34 vuotta	35-39 vuotta	40-44 vuotta	45-49 vuotta	50-54 vuotta	55-59 vuotta	60 vuotta tai yli	
Hyvä peruspalkka	8 100,0%	25 86,2%	39 92,9%	54 93,1%	65 86,7%	50 89,3%	62 91,2%	48 88,9%	33 86,8%	384
Tulospalkkaus	0 .0%	9 31,0%	14 33,3%	19 32,8%	20 26,7%	18 32,1%	19 27,9%	13 24,1%	10 26,3%	122
Henkilöstörahasio	1 12,5%	1 3,4%	2 4,8%	5 8,6%	8 10,7%	10 17,9%	7 10,3%	11 20,4%	3 7,9%	48
Työsuhde-edut kuten auto-, asunto-, vapaaajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	2 25,0%	11 37,9%	21 50,0%	26 44,8%	24 32,0%	15 26,8%	13 19,1%	18 33,3%	12 31,6%	142
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	1 12,5%	5 17,2%	7 16,7%	16 27,6%	28 37,3%	27 48,2%	33 48,5%	36 66,7%	17 44,7%	170
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	1 12,5%	0 .0%	4 9,5%	2 3,4%	11 14,7%	10 17,9%	1 1,5%	4 7,4%	0 .0%	33
Kattavat työterveyspalvelut	3 37,5%	8 27,6%	16 38,1%	33 56,9%	32 42,7%	33 58,9%	44 64,7%	31 57,4%	30 78,9%	230
Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus	7 87,5%	22 75,9%	25 59,5%	35 60,3%	45 60,0%	26 46,4%	41 60,3%	18 33,3%	21 55,3%	240
Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	6 75,0%	16 55,2%	21 50,0%	21 36,2%	31 41,3%	16 28,6%	25 36,8%	16 29,6%	13 34,2%	165
Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	2 25,0%	14 48,3%	15 35,7%	15 25,9%	21 28,0%	12 21,4%	17 25,0%	8 14,8%	6 15,8%	110
Työstä saatu kiitos ja palaute	0 .0%	2 6,9%	1 2,4%	3 5,2%	4 5,3%	5 8,9%	8 11,8%	5 9,3%	3 7,9%	31
Jokin muu, mikä	1 12,5%	0 .0%	0 .0%	1 1,7%	1 1,3%	1 1,8%	1 1,5%	2 3,7%	0 .0%	7
Total	8	29	42	58	75	56	68	54	38	428

Percentages and totals are based on respondents.

\$OmaValinta*T8.Sukupuolesi Crosstabulation			
	T8. Sukupuolesi		Total
	Nainen	Mies	
Hyvä peruspalkka	211 90,6%	173 88,7%	384
Tulospalkkaus	46 19,7%	76 39,0%	122
Henkilöstörahasio	22 9,4%	26 13,3%	48
Työsuhde-edut kuten auto-, asunto-, vapaaajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	66 28,3%	76 39,0%	142
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	96 41,2%	74 37,9%	170
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	21 9,0%	12 6,2%	33
Kattavat työterveyspalvelut	129 55,4%	101 51,8%	230
Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus	145 62,2%	95 48,7%	240
Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	94 40,3%	71 36,4%	165
Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	62 26,6%	48 24,6%	110
Työstä saatu kiitos ja palaute	24 10,3%	7 3,6%	31
Jokin muu, mikä	3 1,3%	4 2,1%	7
Total	233	195	428

Percentages and totals are based on respondents.

Liite 15. Ristiintaulukointi: valitut palkitsemiskeinot henkilöstöryhmän suhteen

Mitä palkitsemiskeinoja valitsisit itse / *T6.Mihin henkilöstöryhmään kuulut Crosstabulation

	T6. Mihin henkilöstöryhmään kuulut				Total
	Johtavassa asemassa	Ylempi toimihenkilö	Toimihenkilö	Työntekijä	
Hyvä peruspalkka	43 87,8%	119 88,8%	120 92,3%	102 88,7%	384
Tulospalkkaus	21 42,9%	44 32,8%	34 26,2%	23 20,0%	122
Henkilöstörahasto	4 8,2%	15 11,2%	20 15,4%	9 7,8%	48
Työsuhde-edut kuten auto-, asunto-, vapaa-ajan edut, liikunta- ja kulttuurisetelit	18 36,7%	47 35,1%	42 32,3%	35 30,4%	142
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus	23 46,9%	50 37,3%	55 42,3%	42 36,5%	170
Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus	3 6,1%	4 3,0%	11 8,5%	15 13,0%	33
Kattavat työterveyspalvelut	25 51,0%	67 50,0%	72 55,4%	66 57,4%	230
Työn sisältöön liittyvät asiat kuten työn mielekkyys, haasteellisuus ja joustavuus	25 51,0%	91 67,9%	70 53,8%	54 47,0%	240
Viihtyisä työympäristö kuten hyvä ilmapiiri ja yrityskulttuuri	16 32,7%	50 37,3%	43 33,1%	56 48,7%	165
Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	9 18,4%	39 29,1%	35 26,9%	27 23,5%	110
Työstä saatu kiitos ja palaute	3 6,1%	7 5,2%	5 3,8%	16 13,9%	31
Jokin muu, mikä	0 ,0%	2 1,5%	2 1,5%	3 2,6%	7
Total	49	134	130	115	428

Percentages and totals are based on respondents.

Liite 16. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutus palkitsemiskeinona

6. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen lisäeläkevakuutuksen palkitsevana ja motivoivana *
Työntekijä/työnantaja Crosstabulation

		Työntekijä/työnantaja		Total
		Työntekijä	Työnantaja	
Täysin eri mieltä	Count	0	1	1
	% within Työntekijä/työnantaja	.0%	1.2%	.9%
Melko eri mieltä	Count	1	3	4
	% within Työntekijä/työnantaja	3.3%	3.6%	3.5%
Ei samaa eikä eri mieltä	Count	9	17	26
	% within Työntekijä/työnantaja	30.0%	20.2%	22.8%
Melko samaa mieltä	Count	9	40	49
	% within Työntekijä/työnantaja	30.0%	47.6%	43.0%
Täysin samaa mieltä	Count	11	23	34
	% within Työntekijä/työnantaja	36.7%	27.4%	29.8%
Total	Count	30	84	114
	% within Työntekijä/työnantaja	100.0%	100.0%	100.0%

7. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino. * Työntekijä/työnantaja Crosstabulation

		Työntekijä/työnantaja		Total
		Työntekijä	Työnantaja	
Täysin eri mieltä	Count	5	13	18
	% within Työntekijä/työnantaja	1.3%	9.4%	3.4%
Melko eri mieltä	Count	27	31	58
	% within Työntekijä/työnantaja	6.8%	22.3%	10.8%
Ei samaa eikä eri mieltä	Count	70	61	131
	% within Työntekijä/työnantaja	17.6%	43.9%	24.4%
Melko samaa mieltä	Count	169	31	200
	% within Työntekijä/työnantaja	42.5%	22.3%	37.2%
Täysin samaa mieltä	Count	127	3	130
	% within Työntekijä/työnantaja	31.9%	2.2%	24.2%
Total	Count	398	139	537
	% within Työntekijä/työnantaja	100.0%	100.0%	100.0%

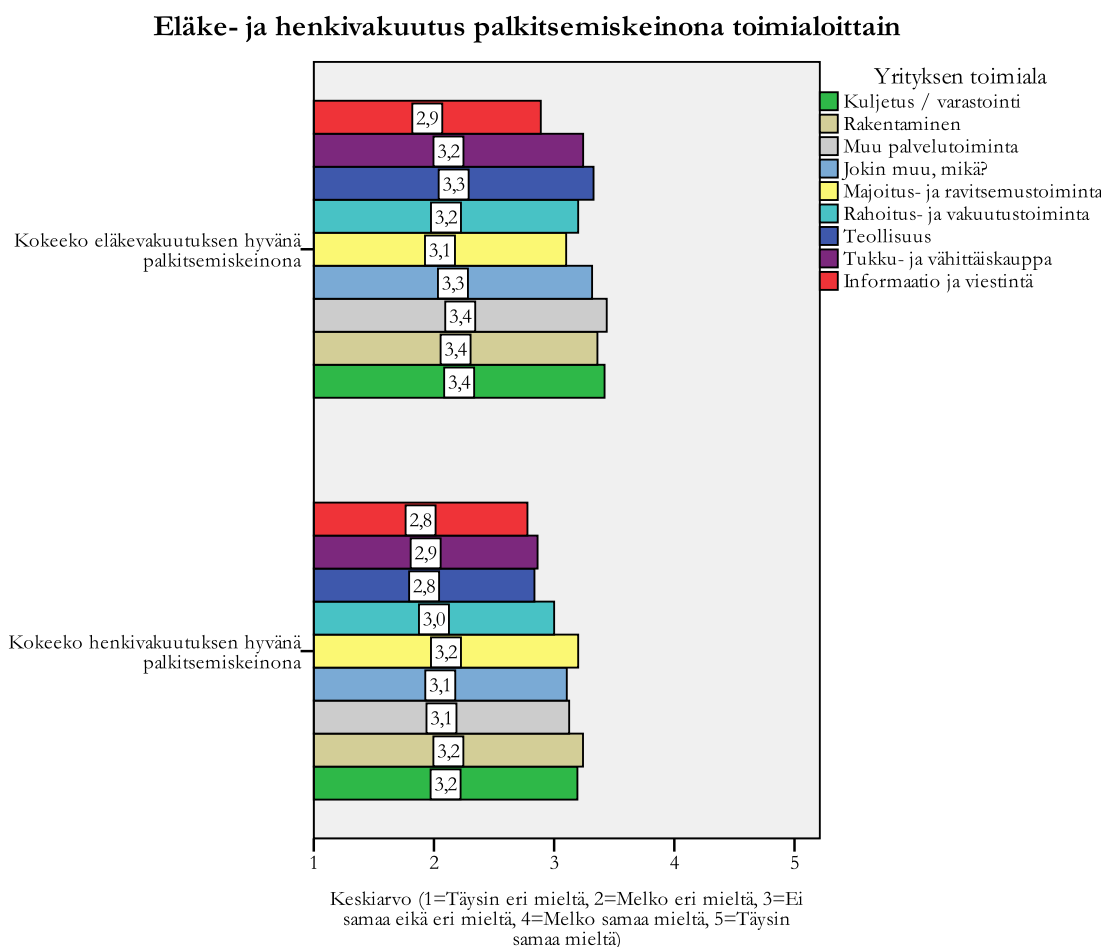
9. Koen työnantajan kustantaman vapaaehtoisen henkivakuutuksen palkitsevana ja motivoivana *
Työntekijä/työnantaja Crosstabulation

		Työntekijä/työnantaja		Total
		Työntekijä	Työnantaja	
Täysin eri mieltä	Count	1	0	1
	% within Työntekijä/työnantaja	3.2%	.0%	1.5%
Melko eri mieltä	Count	4	5	9
	% within Työntekijä/työnantaja	12.9%	13.5%	13.2%
Ei samaa eikä eri mieltä	Count	10	11	21
	% within Työntekijä/työnantaja	32.3%	29.7%	30.9%
Melko samaa mieltä	Count	12	15	27
	% within Työntekijä/työnantaja	38.7%	40.5%	39.7%
Täysin samaa mieltä	Count	4	6	10
	% within Työntekijä/työnantaja	12.9%	16.2%	14.7%
Total	Count	31	37	68
	% within Työntekijä/työnantaja	100.0%	100.0%	100.0%

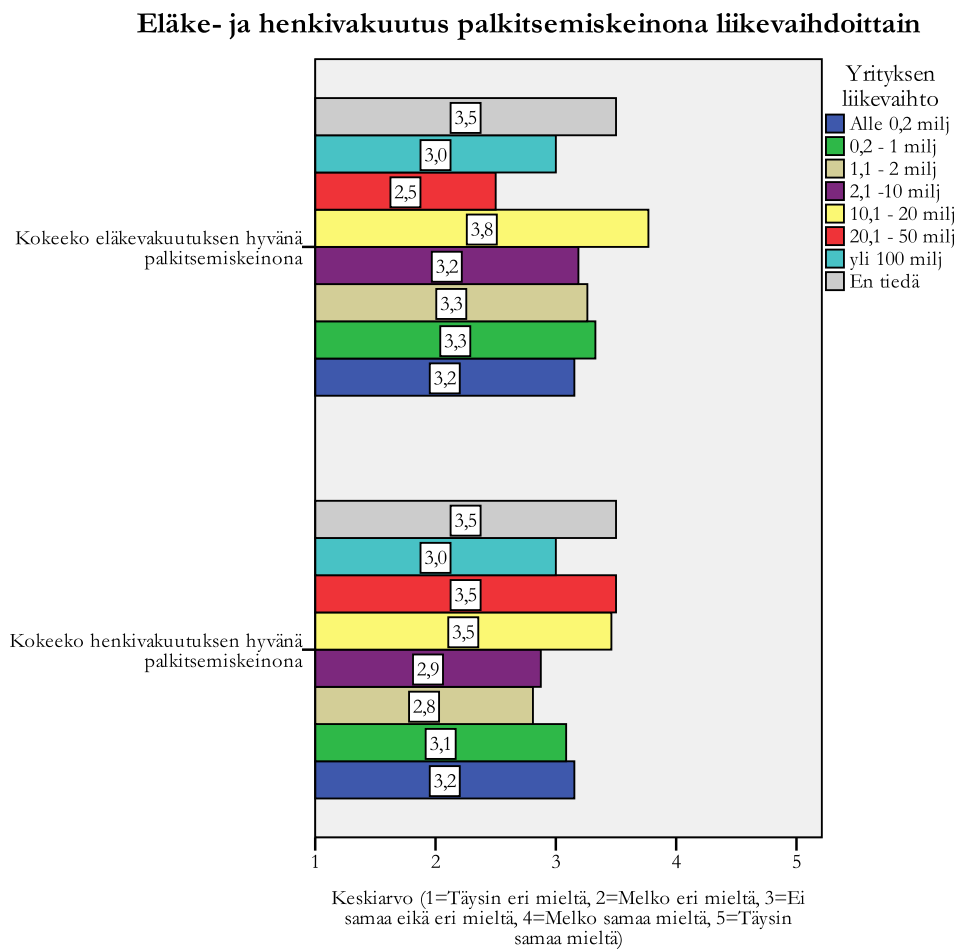
10. Työnantajan kustantama vapaaehtoinen henkivakuutus olisi palkitseva ja motivoiva palkitsemiskeino. * Työntekijä/työnantaja Crosstabulation

		Työntekijä/työnantaja		Total
		Työntekijä	Työnantaja	
Täysin eri mieltä	Count	12	15	27
	% within Työntekijä/työnantaja	3.0%	8.1%	4.6%
Melko eri mieltä	Count	46	42	88
	% within Työntekijä/työnantaja	11.6%	22.6%	15.1%
Ei samaa eikä eri mieltä	Count	112	82	194
	% within Työntekijä/työnantaja	28.2%	44.1%	33.3%
Melko samaa mieltä	Count	161	46	207
	% within Työntekijä/työnantaja	40.6%	24.7%	35.5%
Täysin samaa mieltä	Count	66	1	67
	% within Työntekijä/työnantaja	16.6%	.5%	11.5%
Total	Count	397	186	583
	% within Työntekijä/työnantaja	100.0%	100.0%	100.0%

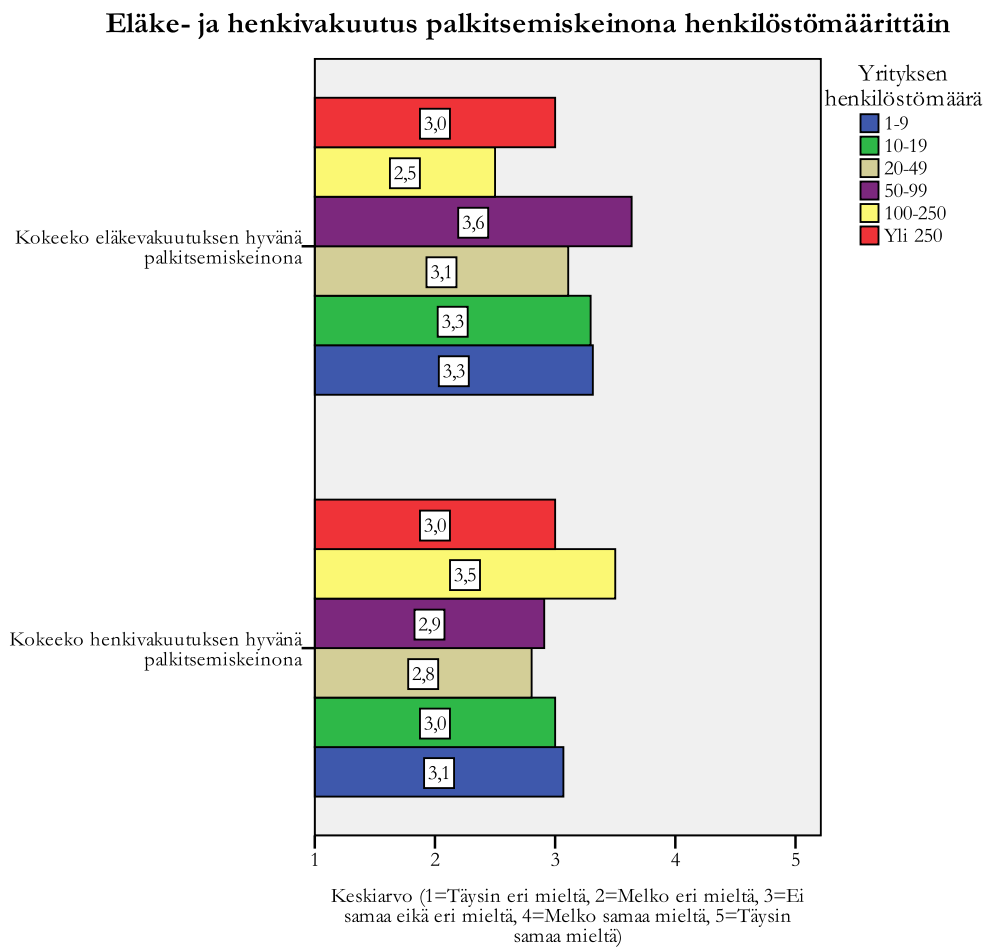
Liite 17. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus toimialoittain
(työnantaja)



Liite 18. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus liikevaihdon suhteen (työnantaja)



Liite 19. Ristiintaulukointi: Eläke- ja henkivakuutusten palkitsevuus henkilöstömäärän suhteen (työnantaja)



Liite 20. Frekvenssi: Miksi eläke- tai henkivakuutus ei ole palkitseva?

Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva? / Työnantaja Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Se on liian monimutkainen	4	6,1%	8,3%
Työntekijät eivät arvosta sitä	13	19,7%	27,1%
Lakisääteinen eläke on mielestäni riittävä	9	13,6%	18,8%
Muut palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia	31	47,0%	64,6%
Muu syy, mikä	9	13,6%	18,8%
Total	66	100,0%	137,5%

Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva? / Työnantaja Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Se on liian monimutkainen	2	2,3%	3,2%
Työntekijät eivät arvosta sitä	24	27,6%	38,7%
Useilla on jo henkivakuutus itse hankittuna	15	17,2%	24,2%
Muut palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia	41	47,1%	66,1%
Muu syy, mikä	5	5,7%	8,1%
Total	87	100,0%	140,3%

Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva? / Työntekijä Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Se on liian monimutkainen	5	10,9%	15,2%
Hyödyn saa vasta kun jää eläkkeelle	17	37,0%	51,5%
Lakisääteinen eläkejärjestelmä on mielestäni riittävä	8	17,4%	24,2%
Olen itse ottanut vapaaehtoisen eläkevakuutuksen	9	19,6%	27,3%
Muu syy, mikä	7	15,2%	21,2%
Total	46	100,0%	139,4%

Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva? / Työntekijä Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Se on liian monimutkainen	4	5,1%	6,3%
En katso saavani siitä rahallista hyötyä	29	37,2%	46,0%
Minulla on jo henkivakuutus	19	24,4%	30,2%
Henkivakuutus ei ole mielestäni tärkeä	16	20,5%	25,4%
Muu syy, mikä	10	12,8%	15,9%
Total	78	100,0%	123,8%

Liite 21. Miksi eläke- ja henkivakuutus ei ole palkitseva, muu syy

Työntekijät

8. Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva? Valitse vain kaksi tärkeintä syytä. 'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastausteksti

hyöty liian pieni

mikä se eläkevakuutus on?

Näin nuorena eläke tuntuu olevan niin kaukana, olenko edes hengissä silloin?

Se ei ole riittävän välitön palkitsemiskeino eli potkut voi saada ennen kuin jää eläkkeelle

Se on jokaisen oma asia järjestää raha-asiansa, myös työuran jälkeiset raha-asiat. Lisäksi työpaikka vaihtuu nykyään useammin kuin ennen.

valtio työnantajana

Voi vaikuttaa työpaikan valintaan, mutta ei motivoi työssä.

11. Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva ja motivoiva? Valitse vain kaksi tärkeintä syytä. 'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastausteksti

ammattiliiton kautta niukka vakuutus

ei perhettä

Ei vielä ole edunsaajaa henkivakuutukseen.

En hyödy siitä kai itse mitenkään. En tee töitä kuollakseni vaan teen töitä elääkseni.

En tarvitse rahaa kuoltuani

henkivakuutus ei ole tärkeä enää, koska ei ole huollettavia lapsia

minulla ei ole perillisiä

mitä tai ketä se hyödyttää?

Voi vaikuttaa työpaikan valintaan, mutta ei motivoi työssä.

Työnantaja

9a. Miksi eläkevakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva? Valitse kaksi tärkeintä syytä. 'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastausteksti

25-30+ eivät vielä ajattele eläkettä

aikajänne on pitkä

ei ole käytössä kirkollisessa virka- ja työehtosopimusjärjestelmässä

ei taida olla tuottava, hyvä jos säästämisen jälkeen on edes pääoma jäljellä

Eläke on monille kovin kaukainen asia

monelle liian kaukainen asia motivointiin

Nuorten työntekijöiden kohdalla eläkkeeseen on liian pitkä aika

Sivukulut nyt jo liian kovat

Varsinkaan nuoret eivät arvosta

11a. Miksi henkivakuutus ei ole mielestäsi palkitseva tai motivoiva? Valitse kaksi

ei ole käytössä kirkossa

ei tuo lisämotivaatiota työhön

etuja pitäisi vaan olla kokoajan enemmän ja enemmän. Ilman etujako ei haluta edes tehdä töitä.

Sivukulut jo riittävät

Liite 22. Ristiintaulukointi: Miksi eläke- tai henkivakuutus ei ole palkitseva ikäryhmittäin ja sukupuolen mukaan (työntekijä)

Miksi eläkevakuutus ei ole palkitseva / ikäryhmittäin / Crosstabulation (Työntekijä)

	T9. Ikäsi									Total
	Alle 25 vuotta	25-29 vuotta	30-34 vuotta	35-39 vuotta	40-44 vuotta	45-49 vuotta	50-54 vuotta	55-59 vuotta	60 vuotta tai yli	
Se on liian monimutkainen	0 ,0%	1 33,3%	1 14,3%	2 33,3%	0 ,0%	1 20,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	5
Hyödyn saa vasta kun jää eläkkeelle	1 100,0%	2 66,7%	5 71,4%	3 50,0%	2 66,7%	3 60,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	17
Lakisääteinen eläkejärjestelmä on mielestäni riittävä	0 ,0%	2 66,7%	1 14,3%	0 ,0%	1 33,3%	1 20,0%	2 66,7%	0 ,0%	1 100,0%	8
Olen itse ottanut vapaaehtoisen eläkevakuutuksen	0 ,0%	0 ,0%	2 28,6%	1 16,7%	0 ,0%	2 40,0%	1 33,3%	3 75,0%	0 ,0%	9
Muu syy, mikä	1 100,0%	0 ,0%	1 14,3%	3 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 50,0%	0 ,0%	7
Total	1	3	7	6	3	5	3	4	1	33

Percentages and totals are based on respondents.

Miksi henkivakuutus ei ole palkitseva / ikäryhmittäin / Crosstabulation (Työntekijä)

	T9. Ikäsi									Total
	Alle 25 vuotta	25-29 vuotta	30-34 vuotta	35-39 vuotta	40-44 vuotta	45-49 vuotta	50-54 vuotta	55-59 vuotta	60 vuotta tai yli	
Se on liian monimutkainen	0 ,0%	0 ,0%	1 9,1%	1 7,7%	0 ,0%	0 ,0%	2 22,2%	0 ,0%	0 ,0%	4
En katso saavani siitä rahallista hyötyä	2 100,0%	3 100,0%	6 54,5%	3 23,1%	3 42,9%	7 77,8%	3 33,3%	1 16,7%	1 33,3%	29
Minulla on jo henkivakuutus	0 ,0%	0 ,0%	3 27,3%	5 38,5%	3 42,9%	2 22,2%	2 22,2%	2 33,3%	2 66,7%	19
Henkivakuutus ei ole mielestäni tärkeä	1 50,0%	0 ,0%	4 36,4%	4 30,8%	0 ,0%	0 ,0%	4 44,4%	1 16,7%	2 66,7%	16
Muu syy, mikä	1 50,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 15,4%	2 28,6%	2 22,2%	0 ,0%	3 50,0%	0 ,0%	10
Total	2	3	11	13	7	9	9	6	3	63

Percentages and totals are based on respondents.

Miksi eläkevakuutus ei ole palkitseva / sukupuoli / Crosstabulation (Työntekijä)

	T8. Sukupuolesi		Total
	Nainen	Mies	
Se on liian monimutkainen	2 14,3%	3 15,8%	5
Hyödyn saa vasta kun jää eläkkeelle	6 42,9%	11 57,9%	17
Lakisääteinen eläkejärjestelmä on mielestäni riittävä	4 28,6%	4 21,1%	8
Olen itse ottanut vapaaehtoisen eläkevakuutuksen	4 28,6%	5 26,3%	9
Muu syy, mikä	3 21,4%	4 21,1%	7
Total	14	19	33

Percentages and totals are based on respondents.

Miksi henkivakuutus ei ole palkitseva / Sukupuoli / Crosstabulation (Työntekijä)

	T8. Sukupuolesi		Total
	Nainen	Mies	
Se on liian monimutkainen	0 ,0%	4 10,0%	4
En katso saavani siitä rahallista hyötyä	12 52,2%	17 42,5%	29
Minulla on jo henkivakuutus	7 30,4%	12 30,0%	19
Henkivakuutus ei ole mielestäni tärkeä	5 21,7%	11 27,5%	16
Muu syy, mikä	4 17,4%	6 15,0%	10
Total	23	40	63

Percentages and totals are based on respondents.

Liite 23. Ristiintaulukointi: Miksi eläke- tai henkivakuutus ei ole palkitseva toimialoittain (työnantaja)

Miksi eläkevakuutus ei ole palkitseva / Toimiala Crosstabulation (työnantaja)										
	T1. Yrityksenne toimiala									Total
	Teollisuus	Kuljetus / varastointi	Rakentaminen	Tukku- ja vähittäiskauppa	Majoitus- ja ravitsemustoiminta	Informaatio ja viestintä	Rahoitus- ja vakuutus toiminta	Muu palvelutoiminta	Jokin muu, mikä?	
Se on liian monimutkainen	3 23.1%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 9.1%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	4
Työntekijät eivät arvosta sitä	5 38.5%	2 66.7%	2 40.0%	0 .0%	0 .0%	3 27.3%	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	13
Lakisääteinen eläke on mielestäni riittävä	3 23.1%	0 .0%	1 20.0%	1 20.0%	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	3 75.0%	9
Muut palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia	7 53.8%	0 .0%	4 80.0%	5 100.0%	1 50.0%	6 54.5%	2 100.0%	3 100.0%	3 75.0%	31
Muu syy, mikä	2 15.4%	1 33.3%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	5 45.5%	0 .0%	0 .0%	1 25.0%	9
Total	13	3	5	5	2	11	2	3	4	48

Percentages and totals are based on respondents.

Miksi henkivakuutus ei ole palkitseva / toimiala Crosstabulation (työnantaja)										
	T1. Yrityksenne toimiala									Total
	Teollisuus	Kuljetus / varastointi	Rakentaminen	Tukku- ja vähittäiskauppa	Majoitus- ja ravitsemustoiminta	Informaatio ja viestintä	Rahoitus- ja vakuutus toiminta	Muu palvelutoiminta	Jokin muu, mikä?	
Se on liian monimutkainen	1 5.3%	0 .0%	0 .0%	1 11.1%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	2
Työntekijät eivät arvosta sitä	7 36.8%	3 50.0%	4 66.7%	3 33.3%	0 .0%	4 40.0%	0 .0%	3 75.0%	0 .0%	24
Useilla on jo henkivakuutus itse hankittuna	4 21.1%	3 50.0%	2 33.3%	2 22.2%	0 .0%	2 20.0%	0 .0%	0 .0%	2 40.0%	15
Muut palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia	12 63.2%	3 50.0%	3 50.0%	7 77.8%	2 100.0%	7 70.0%	1 100.0%	3 75.0%	3 60.0%	41
Muu syy, mikä	2 10.5%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 10.0%	0 .0%	0 .0%	2 40.0%	5
Total	19	6	6	9	2	10	1	4	5	62

Percentages and totals are based on respondents.

Liite 24. Frekvenssi: Aikomukset hankkia vakuutuksia

12. Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Olemme päättäneet	10	4.5	4.5	4.5
Olemme harkinneet	49	22.0	22.0	26.5
Emme aio hankkia	120	53.8	53.8	80.3
En osaa sanoa	44	19.7	19.7	100.0
Total	223	100.0	100.0	

14. Oletteko päättänyt tai harkinnut hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista henkivakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Olemme päättäneet	9	4.0	4.0	4.0
Olemme harkinneet	33	14.8	14.8	18.8
Emme aio hankkia	128	57.4	57.4	76.2
En osaa sanoa	53	23.8	23.8	100.0
Total	223	100.0	100.0	

Miksi ei aio hankkia eläkevakuutusta Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Kaikille avainhenkilöille on jo hankittu	38	19.0%	23.2%
Liian kallis	20	10.0%	12.2%
Ei ole tarvetta	54	27.0%	32.9%
Ei kuulu yrityksemme strategiaan	44	22.0%	26.8%
Emme ole ajatelleet asiaa	29	14.5%	17.7%
Muu syy, mikä	15	7.5%	9.1%
Total	200	100.0%	122.0%

Miksi ei aio hankkia henkivakuutusta Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Kaikille avainhenkilöille on jo hankittu	25	11.1%	13.8%
Liian kallis	18	8.0%	9.9%
Ei ole tarvetta	61	27.1%	33.7%
Ei kuulu yrityksemme strategiaan	60	26.7%	33.1%
Emme ole ajatelleet asiaa	52	23.1%	28.7%
Muu syy, mikä	9	4.0%	5.0%
Total	225	100.0%	124.3%

Liite 25. Miksi ei aio hankkia eläke- tai henkivakuutusta, muu syy

13. Miksi ette aio hankkia lähitulevaisuudessa lisäeläkevakuutusta henkilöstölle tai joillekin avainhenkilöille? Valitse vain kaksi tärkeintä syytä. 'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastauksena

ei ole käytössä kirkossa
huono tuotto rahastoissa
Kaikkia asia ei kiinnosta
kustannus/tuotto-suhde huono
kysytty, ei kiinnostusta
oelmallaolevilla maksuilla on saatava riittävä eläke
on jo hoidossa
palkinto ajallisesti kaukana
Sivukulut jo riittävät
tämän hetkinen talous ja epävarmuus
Veroriski, verottajan näkemys on että on verotettavaa tuloa!
yrityksen taloudellinen tilanne

15. Miksi ette aio hankkia lähitulevaisuudessa vapaaehtoista henkivakuutusta

ei käytössä kirkossa
kysytty, ei kiinnostusta
Sivukulut ovat jo riittävät
tämän hetkinen talous
Veroriski, verottajan näkemys että on verotettavaa tuloa.
yrityksen huono taloudellinen tilanne

Henkivakuutus (riskihenkivakuutus): Vakuutus kuolemanvaralta. Vakuutuksesta maksetaan kertakorvaus vakuutetun kuoman johdosta sopimuksessa määritellyn edunsaajamääräyksen mukaisesti.

Kapitalisaatiosopimus: Henkivakuutusyhtiön tarjoama sijoitusratkaisu, johon ei liity henkivakuutusta. Sopimuksen arvonkehitys perustuu siihen valittujen sijoituskohteiden arvonkehitykseen.

Kollektiivinen eläkevakuutus: Ryhmäeläkevakuutusta, joka on otettu yrityksen määrittämälle työntekijöistä muodostamalle ryhmälle.

Laskuperustekorko: Asiakkaalle luvattu kiinteä korko, joka maksetaan korkotuottoisiin vakuutuksiin.

Lisäkorko: Maksetaan vakuutukselle laskuperustekoron lisäksi. Käytetään myös nimeä asiakashyvyys. Lisäkorko vahvistetaan vuosittain ja sen suuruuteen vaikuttaa vakuutusyhtiön tulos.

Maksutulo: Vakuutuksenottajien maksamat vakuutusmaksut koko vakuutuskannan osalta.

Ryhmäeläkevakuutus: Eläkevakuutus, jossa vakuutuksenottajana on yritys ja vakuutettuina on nimetty ryhmä yrityksen työntekijöitä.

Sijoitussidonnaiset vakuutussäästöt: Sijoitussidonnaisuus tarkoittaa vakuutussäästöjen arvonkehityksen sitomista valitun sijoituskohteen arvonkehitykseen.

Säästöhenkivakuutus: Henkivakuutusyhtiön tarjoama sijoitusvakuutus, johon liittyy aina myös henkivakuutus. Vakuutussäästöt kehittyvät asiakkaan valitsemien rahastojen arvonkehityksen mukaan.

Takaisinosto: Takaisinostolla tarkoitetaan vakuutussäästöjen nostamista eläkevakuutuksesta säästöaikana muuna kuin eläkkeenä.

Uusmyynnin maksutulo: Uusista myydyistä vakuutuksista vuoden aikana saadut maksutulot.

Vakuutettu: On eläkevakuutuksessa se henkilö, jolle eläkettä maksetaan ja jonka kuoleman varalta vakuutussäästöt on turvattu. On henkivakuutuksessa se henkilö, jonka kuoleman varalle vakuutus on otettu.

Vakuutuksen omistaja: On se yritys tai yhteisö, joka omistaa vakuutuksen ja jolla on oikeus antaa vakuutusta koskevia määräyksiä vakuutusyhtiölle.

Vakuutussäästöt: Vakuutussäästöillä tarkoitetaan vakuutukseen liittyviä takuusäästöjä ja sijoitussidonnaisia säästöjä.

Yrityksen vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus: Yrityksen työntekijöilleen ottama vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus, joka täydentää lakisääteistä eläketurvaa.

Yrityksen vapaaehtoinen henkivakuutus: Yrityksen työntekijöilleen ottama vapaaehtoinen henkivakuutus, josta maksetaan korvaus esim. työntekijän lähiomaisille työntekijän kuoleman johdosta.